

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA HACIENDA RIO BLANCO
HOSTERIA

CARLOS SEBASTIAN MORILLO ECHANIQUE

FEBRERO, 2018
QUITO, ECUADOR

DEDICATORIA

A mi padre Pablo por saber guiarme y compartir sus experiencias de vida conmigo, por enseñarme que cada paso de la vida se juega con la razón hasta el final.

A mi madre Catalina por su nobleza, por enseñarme que en la vida siempre se actúa para el bien sin represalias a los demás.

A mi hermano Pablo David por compartir conmigo cada etapa de mi vida, por ser incondicional en mi vida.

A mi novia, cuñada y sobrina por ser parte de ese motor que me inspira para el futuro.

Sebastián

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por acompañarme en todo mi desarrollo profesional y personal, siendo las personas que han sabido guiarme, respaldarme y apoyarme en cada proyecto en mi vida.

A la familia de Hacienda Rio Blanco Hostería, por su entrega en el trabajo y apoyo en el desarrollo de este estudio.

A Belén Arteaga, por su guía profesional y apoyo personal en el desarrollo de este estudio.

Sebastián

INDICE

CAPITULO I.....	1
ANALISIS DEL SECTOR TURISTICO EN EL ECUADOR	1
1.1. Análisis en cifras del sector turístico en el Ecuador	1
1.1.1. Importancia económica del sector turístico	2
1.1.2. Movimiento de turistas internacionales al Ecuador.....	4
1.1.3. Potencial turístico a nivel regional.	7
1.2. Regulación establecimientos turísticos.....	10
1.2.1. Ministerio de Turismo y Corporación Metropolitana de Turismo	10
1.2.2. Ministerio de Salud Pública.	11
1.2.3. Cuerpo de bomberos.....	12
1.2.4. Sociedad de Productores de Fonogramas (SOPROFON)	12
1.3. Promoción turística gubernamental.....	13
1.3.1. Matriz Productiva.	14
1.3.2. Programas y servicios de incentivo turístico.	15
1.3.3. Reconocimientos y campañas publicitarias turísticas	18
CAPITULO II	24
SITUACION ACTUAL HACIENDA RIO BLANCO	24
2.1. Análisis de gestión general de Hacienda Río Blanco y operaciones.....	24
2.1.1. Estructura organizacional	24
2.1.2. Descripción de puestos.....	27
2.1.3. Código de Conducta empresarial de “Hacienda Río Blanco – Hostería”.....	33
2.2. Análisis de la gestión de marketing y relaciones públicas.	38
2.2.1. Producto	39
2.2.2. Precio.....	41
2.2.3. Plaza	43
2.2.4. Promoción	44
2.3. Análisis de la gestión financiera.....	45
2.3.1. Informe de costos 2016.	45

CAPITULO III	49
PROPUESTA PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN HACIENDA RIO BLANCO	49
3.1. Plan estratégico.....	49
3.1.1. Visión	49
3.1.2. Misión.....	51
3.2. Análisis competitivo: 5 fuerzas de Porter.....	53
3.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras.	54
3.2.2. Ingreso de potenciales nuevos competidores	56
3.2.3. Desarrollo de potenciales productos sustitutos.....	58
3.2.4. Capacidad de negociación proveedores.....	59
3.2.5 Capacidad de negociación de los consumidores.....	61
3.2.6 Intensidad competitiva.	62
3.3. Análisis interno.....	63
3.3.1. Mapa cadena de valor.....	64
3.3.2. Benchmarking o punto de partida en la cadena de valor.	66
3.4. Formulación de estrategia	69
3.4.1. Objetivos a largo plazo.....	69
3.4.2. Resumen y selección de estrategia	71
3.4.3. Formulación de la estrategia matriz FODA extendida	74
3.4.4. Propuesta “Best practices” en hotelería para la implementación en Hacienda Rio Blanco- Hostería.	77
VI. ANÁLISIS	80
VII. CONCLUSIONES.....	82
VIII. RECOMENDACIONES	84
IX. LISTA DE REFERENCIAS	85
Anexo 1: Llegada de extranjeros al Ecuador 2014-2016	91
Anexo 2: Principales mercados Turísticos al Ecuador 2016	92
Anexo 3: Licencia de funcionamiento Hacienda Río Blanco Hostería.....	93
Anexo 4: Registro de turismo Hacienda Río Blanco Hostería.....	94
Anexo 5: Permiso de funcionamiento bomberos de Hacienda Río Blanco Hostería	94
Anexo 6: Licencia Soprofon Hacienda Río Blanco Hostería.....	95
Anexo 7: Tablas de precios hosterías Nanegalito - La Independencia.....	96

INDICES DE TABLAS

Tabla 1: Recopilación Permisos de Funcionamiento Año 2016	13
Tabla 2: Capacidad ocupacional Hacienda Río Blanco 2016	25
Tabla 3: Introducción manual de funciones	28
Tabla 4: Manual de funciones Gerente General	29
Tabla 5: Manual de funciones Administrador y Recepción	30
Tabla 6: Manual de funciones Habitaciones – Pisos	31
Tabla 7: Manual de funciones Alimentos y bebidas	32
Tabla 8: Manual de funciones Mantenimiento y seguridad	33
Tabla 9: Componentes turísticos Hacienda Río Blanco 2017	39
Tabla 10: Informe de costos Hacienda Río Blanco 2016.....	47
Tabla 11: Elementos para la declaración de la misión.	52
Tabla 12: Rivalidad entre empresas competidoras.....	55
Tabla 13: Ingreso potencial de nuevos competidores	57
Tabla 14: Desarrollo potencial productos sustitutos	59
Tabla 15: Capacidad de negociación proveedores	60
Tabla 16: Capacidad de negociación compradores	61
Tabla 17: Sistema de selección de estrategias para Hacienda Río Blanco.....	73
Tabla 18: Matriz FODA para Hacienda Río Blanco	76
Tabla 19: “Best practices” ejemplos de éxito.....	78

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Balanza turística del Ecuador en proporción al PIB (2012- 2016)	2
Gráfico 2: Grado de apertura turística Ecuador (2012-2016).....	3
Gráfico 3: Aporte de turismo al empleo en Ecuador 2010-2015.....	3
Gráfico 4: Llegada de extranjeros al Ecuador 2014-2016.....	4
Gráfico 5: Principales Mercados Turísticos al Ecuador 2016	5
Gráfico 6: Ingreso mensual principales mercados turísticos al Ecuador en 2016	6
Gráfico 7: Participación porcentual del VAB turístico Provincial de Ecuador año 2015	8
Gráfico 8 : Comparación regional de tarifa y ocupación Ecuador en marzo 2016	9
Gráfico 9: Productos emblemáticos de Ecuador se promocionan en campaña "All you need is Ecuador"	20
Gráfico 10: Organigrama Hacienda Rio Blanco 2016	26
Gráfico 11: Lista de precio por persona en hoteles de Nanegalito - La Independencia en junio noviembre 2016.....	41
Gráfico 12: Lista de precio por persona en hoteles de Nanegalito - La Independencia en junio noviembre 2016.....	42
Gráfico 13: Clasificación porcentual de gasto en Hacienda Río Blanco 2016.....	46
Gráfico 14: Perfil competitivo 5 fuerzas de Porter.....	63
Gráfico 15: Mapa cadena de valor Hacienda Rio Blanco 2016	65
Gráfico 16: Propuesta mapa de cadena de valor Hacienda Rio Blanco	67
Gráfico 17: Canales de ventas más representativos Hotelería 2013.....	68
Gráfico 18: Objetivos financieros y estratégicos a largo plazo de Hacienda Rio Blanco.	70
Gráfico 19: Decisión sobre la estrategia.....	74

I. TEMA:

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA HACIENDA RIO BLANCO HOSTERIA.

II. RESUMEN

Hacienda Río Blanco Hostería es un establecimiento turístico ubicado en San Miguel de los Bancos al noroccidente de Quito, capital del Ecuador. Al igual que la mayor parte de establecimientos en la industria, nace como un proyecto familiar administrado por los propietarios que carecen de conocimiento sobre la planificación estratégica. Según el Ministerio de Turismo, la tasa de ocupación en 2016 fue inferior al 40% en temporada alta, y a pesar de los esfuerzos del gobierno central por enfatizar a este sector como uno de los ejes primordiales para el cambio de la matriz productiva del país, este sector no ha logrado sobresalir como un principal destino turístico. Es por este motivo que el presente estudio empírico busca generar una propuesta de plan estratégico para Hacienda Río Blanco Hostería por medio del análisis teórico y práctico de sector externo e interno de la empresa.

Palabras claves: Ecuador, turismo, matriz productiva, planificación estratégica, sector interno y externo.

III. ABSTRACT

Hacienda Río Blanco Hostería is a tourist establishment located in San Miguel de los Bancos to the northwestern Quito capital of Ecuador. As well as part of establishments in the industry, has born as a family project, run by owners who lack knowledge about strategic planning. According to the Ministry of Tourism, the occupation rate in 2016 was less than 40% in the high season, despite the efforts of the central government to emphasize this sector as one of the main axes to change the productive matrix within the country, this sector has not managed to stand out as a main tourist destination. It is for this reason that the present empirical study seeks to generate a proposal of strategic plan for Hacienda Río Blanco Hostería by means of the theoretical and practical analysis of external and internal sector of the Company

Keywords: Ecuador, tourism, productive matrix, strategic planning, internal and external sector.

IV. RÉSUMÉ

Hacienda Río Blanco Hostería est un établissement touristique situé à San Miguel de los Bancos au nord-ouest de Quito, la capitale de l'Équateur, ainsi qu'une partie des établissements de l'industrie est née en tant que projet familial géré par des propriétaires qui manquent de connaissances sur la planification stratégique. Selon le ministère du Tourisme, le taux d'occupation en 2016 était inférieur à 40% en haute saison, malgré les efforts du gouvernement central pour souligner ce secteur comme l'un des principaux axes pour le changement de matrice productive du pays, ce secteur n'a pas réussi à se démarquer comme une destination touristique principale. C'est pour cette raison que l'étude empirique actuelle cherche à générer une proposition de plan stratégique pour Hacienda Río Blanco Hostería au moyen de l'analyse théorique et pratique du secteur externe et interne de l'entreprise.

Mots-clés: Équateur, tourisme, matrice productive, planification stratégique, secteur intérieur et extérieur.

V. INTRODUCCION

Cada vez vivimos en un mundo más conectado, donde según el fundamento teórico neoliberal la aparición de nuevas tecnologías obliga a las empresas a adaptarse a un mercado donde existe un menor control gubernamental y las empresas son más competitivas, al igual que cambios impredecibles desde diferentes aristas como económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Por lo cual se evidencia la necesidad de la creación de planes estratégicos que permitan a los administradores tomar decisiones más acertadas para el rumbo de la empresa.

En el Ecuador dentro de los establecimientos hoteleros como en Hacienda Río Blanco Hostería ubicado en San Miguel de los Bancos, la necesidad de planes estratégicos es mayor, ya que existe un desconocimiento de programas gubernamentales para el desarrollo del sector turístico, al igual que sistemas de administración más eficientes y productivos. Por lo que se ve la necesidad de realizar auditorías internas y externas que permitan diseñar un plan estratégico con fundamentos teóricos y prácticos.

El presente estudio empírico busca generar una propuesta de plan estratégico para Hacienda Río Blanco Hostería. Para ello se comenzará con un análisis de la situación del Ecuador en el sector turístico como los factores macroeconómicos del país, regulaciones y programas gubernamentales; posteriormente se hace un estudio sobre la administración de la empresa, donde permitirá examinar los procesos de la empresa, el manejo de marketing y relaciones públicas y el área financiera. Estos análisis permitirán recabar la información necesaria para establecer la misión y visión corporativa que servirá como pauta para la formulación de estrategias y objetivos dentro de la propuesta del plan estratégico.

Tras este proceso se espera cumplir tres objetivos fundamentales para diseñar un plan estratégico de Hacienda Río Blanco, que son: analizar el aporte y las ventajas para proyectos de inversión en el sector turístico del Ecuador,

conocer si la Hacienda Río Blanco es productiva y competitiva según estándares nacionales e internacionales y poder identificar los problemas administrativos de Hacienda Río Blanco. De esta forma se podrá confirmar la hipótesis, si el plan estratégico sería una herramienta que permitiría potenciar las capacidades de la empresa para tomar ventaja de los esfuerzos del gobierno ecuatoriano por promover el desarrollo turístico del país.

La metodología e información recopilada en este estudio tiene relevancia con la carrera de multilingüe en negocios y relaciones internacionales y es de interés para grupos económicos de medianas y pequeñas empresas tanto en el ámbito nacional como internacional, ya que se busca analizar la situación del sector turístico del Ecuador en el ámbito nacional e internacional y como este tiene relevancia en la toma de decisiones administrativas de las empresas, de forma que permitirá a nuevos investigadores tener una referencia que les permita desarrollar nuevas investigaciones sobre la elaboración de planes estratégicos y posteriormente su implementación y control.

CAPITULO I

ANALISIS DEL SECTOR TURISTICO EN EL ECUADOR

El análisis del contexto macroeconómico del país permite a las entidades públicas y privadas conocer y aprovechar las oportunidades que se encuentran en el entorno, al igual que permite tener ventaja sobre posibles amenazas que atente a las entidades. En este sentido, se hace un estudio del sector turístico desde diferentes aristas tanto económico, político y social.

Para comenzar se hace análisis cuantitativo del sector turístico del Ecuador, tomando en consideración la importación económica del sector para el país, el flujo de movimientos migratorios turísticos con el fin de identificar mercados de interés y el potencial a nivel regional para tener un panorama de la oferta dentro del país. Posteriormente conoceremos sobre diversas normas de regulación para este tipo de establecimientos desde diferentes instituciones gubernamentales como ministerio de turismo, ministerio de salud pública, cuerpo de bomberos y soprofon. Finalmente se hace una investigación sobre incentivos gubernamentales para el desarrollo del sector como matriz productiva, programas, reconocimientos y campañas.

1.1. Análisis en cifras del sector turístico en el Ecuador

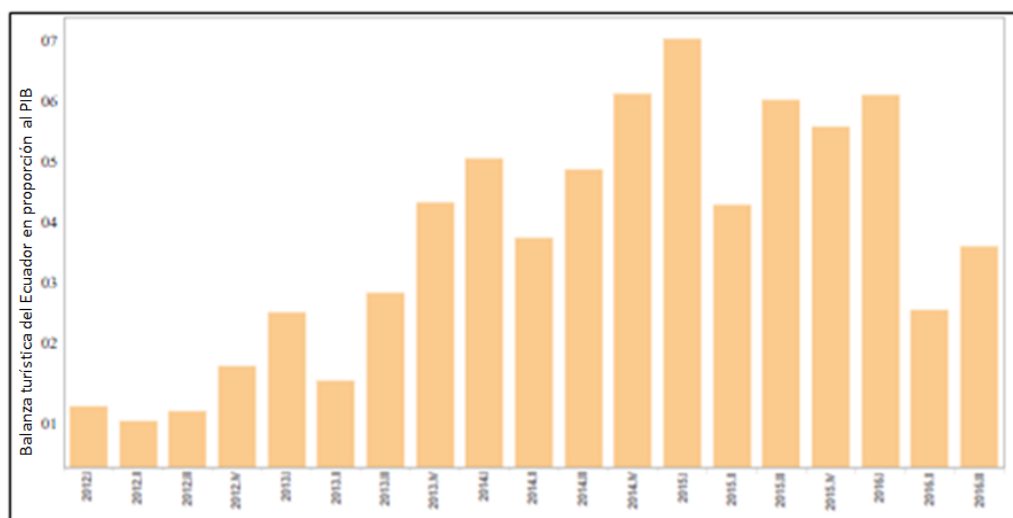
Un panorama macroeconómico del Ecuador en el sector hotelero nos permitirá conocer una realidad global de las empresas y el mercado, de forma que podamos tomar decisiones más acertadas sobre el rumbo de la empresa en el futuro. Para ello se toma como partida datos cuantitativos y cualitativos que nos indican el desarrollo del sector en la economía, movimientos migratorios y potenciales turísticos por regiones, de tal manera que podamos conocer el crecimiento del sector y sus nichos de mercado.

1.1.1. Importancia económica del sector turístico

En el ámbito económico es importante conocer la evolución histórica del sector turístico, ya que refleja de forma macroeconómica el movimiento de los mercados. En este contexto se toma en cuenta la balanza turística en proporción al PIB, siendo esta quien refleja la importancia del turismo en la generación de un déficit o superávit en el sector externo del país (CEPAL, 2007, pág. 16).

Entendiendo que la balanza turística en proporción al PIB es la diferencia del turismo receptivo (entrada) y el turismo emisor (salidas) sobre el PIB ($\text{conturec} - \text{conturem} / \text{PIB} * 100$). En el 2012 la balanza es positiva, de igual forma, su cálculo trimestral nos permite notar una tendencia persistente cada año donde existe una disminución del porcentaje en el segundo trimestre de cada año. Por otro lado se puede evidenciar un incremento de 0,3 puntos entre 2012 y 2016, es decir que ha incrementado la recepción turística (ver gráfico 1).

Gráfico 1: Balanza turística del Ecuador en proporción al PIB (2012- 2016)



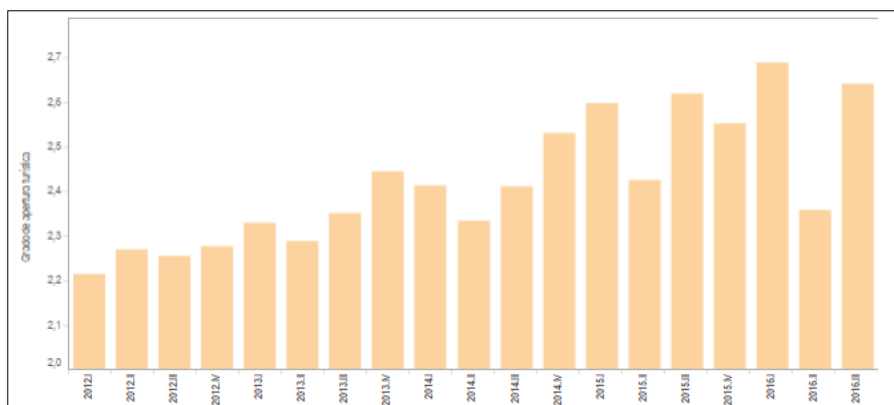
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por Ministerio De Turismo Ecuador, Actualizado 2017

Otro indicador en el contexto internacional es la apertura comercial, este cálculo permite conocer en un contexto macroeconómico si han existido mayores o menores intercambios comerciales del país en determinados sectores, siendo esta la suma del turismo receptor y el turismo emisor dividido para el PIB multiplicado para 100 $[(\text{conturec} + \text{conturem}) / \text{PIB} * 100]$ (CEPAL, 2007, pág. 19).

Con el grado de apertura se evidencia que los intercambios de Ecuador con el mundo en el sector turístico han aumentado de 2,2 en 2012 a 2,6 en el tercer trimestre de 2016 es decir en 0,4 puntos, evidenciando que es un mercado en crecimiento y alternativa para las nuevas relaciones comerciales en el futuro (ver gráfico 2).

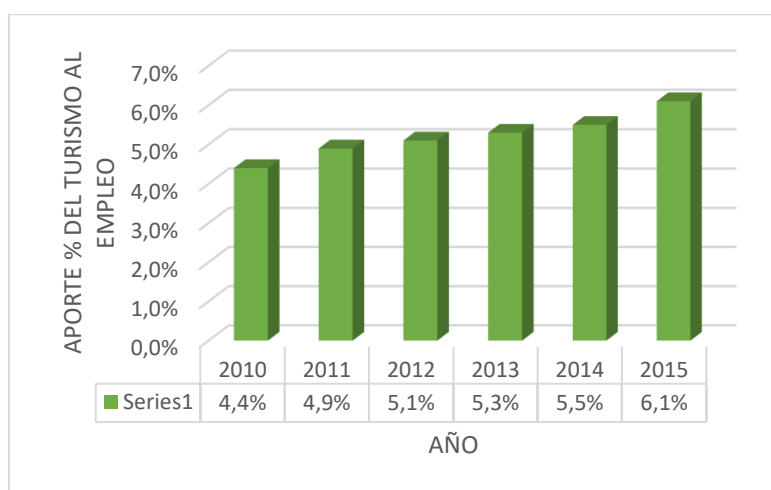
Gráfico 2: Grado de apertura turística Ecuador (2012-2016)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por Ministerio De Turismo Ecuador, Actualizado 2017

Desde la perspectiva de creación de empleo por medio del turismo se evidencia que es un sector en crecimiento desde 2010 con un incremento de 1,7% puntos en su aporte a la creación de empleo en el Ecuador (ver gráfico 3). Mostrando así que en un mercado en crecimiento y requiere mayor demanda de personal que labore en este sector (Ministerio de Turismo, 2017).

Gráfico 3: Aporte de turismo al empleo en Ecuador 2010-2015



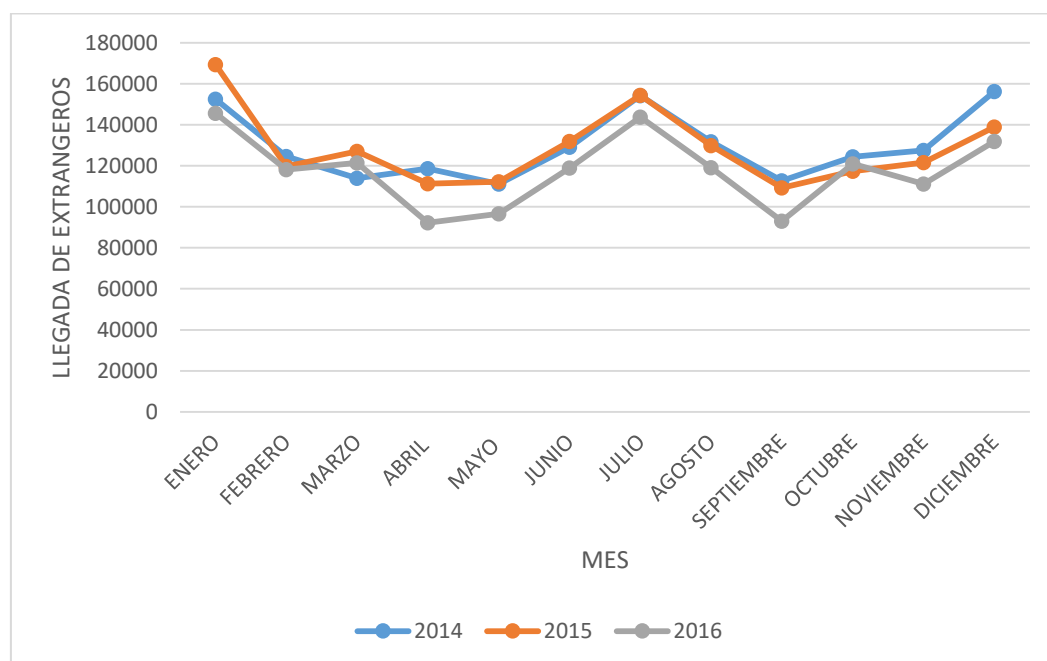
Fuente: ENEMDU. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por Sebastián Morillo

1.1.2. Movimiento de turistas internacionales al Ecuador.

La llegada de extranjeros a Ecuador permite identificar y conocer el número total de personas que visitan el país en un determinado tiempo, se evidencia que entre 2014 y 2015 hubo una disminución de -0,89% mientras que en 2015 y 2016 hubo una reducción -8,45% de turistas que llegaron al Ecuador (Coordinación General de Estadística e Investigación - MINTUR, 2017, pág. 3). Evidenciando una clara disminución de turistas extranjeros al país, siendo un llamado de atención ya que esta muestra una pérdida de interés en mercados extranjeros en visitar el país (ver anexo 1).

Por otro lado se evidencia que existen meses con mayor tránsito de personas, como son diciembre, enero, junio y julio, ya que existen alzas en estos meses en los 2014, 2015, 2016 demostrando ser meses con mayor circulación de turistas extranjeros y podrían ser una oportunidad para las empresas como temporadas altas, mientras que meses como abril o septiembre muestran una caída en el ingreso de turistas extranjeros siendo estos meses de poca fluencia (Ver gráfico 4).

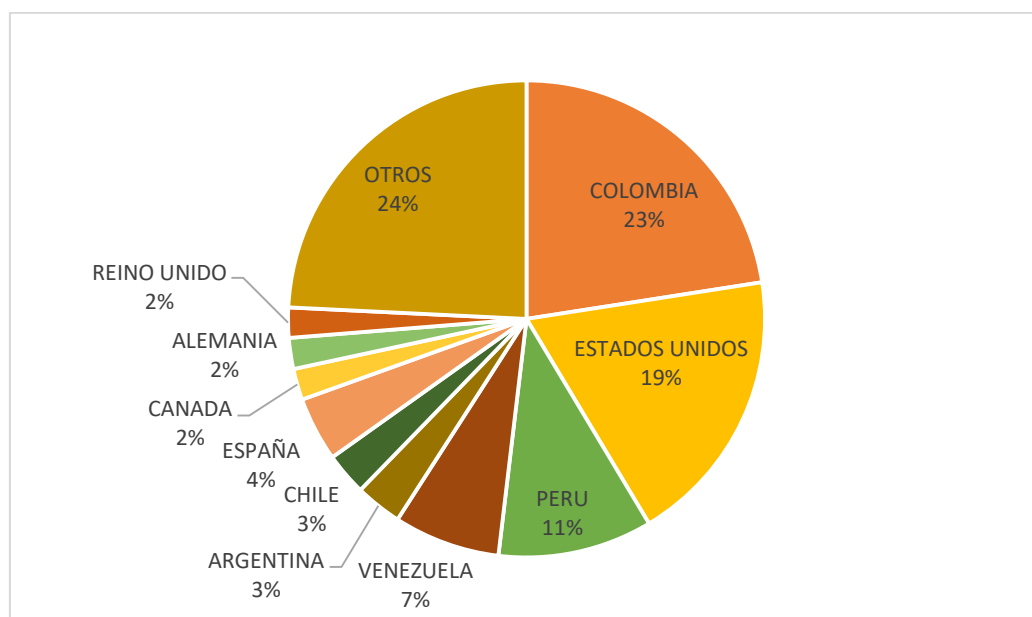
Gráfico 4: Llegada de extranjeros al Ecuador 2014-2016



Fuente: Coordinación General de Estadística e Investigación – MINTUR
Elaborado por Sebastián Morillo

Desde otro enfoque es trascendental conocer el origen de donde proviene la mayor cantidad de turistas o visitantes al país, ya que nos permiten conocer cuales pueden llegar a ser los mercados potenciales para el sector turístico. De esta forma se puede notar que el principal país de donde provienen los visitantes extranjeros son de: Colombia con un 23% seguido por Estados Unidos con un 19%, Perú con un 11%, Venezuela 7%, España 4%, Argentina y Chile con un 3% y Reino Unido, Alemania y Canadá con un 2% (ver gráfico 5).

Gráfico 5: Principales Mercados Turísticos al Ecuador 2016

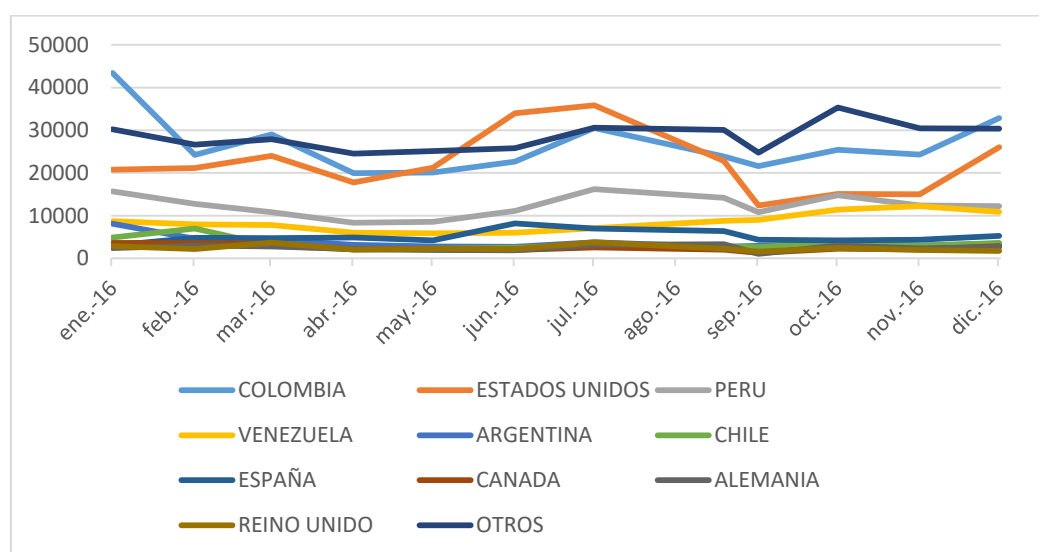


Fuente: Coordinación General de Estadística e Investigación – MINTUR
Elaborado por Sebastián Morillo

Dentro de la clasificación de Ministerio de Turismo del Ecuador se identifica 5 tipos de mercado: a) mercados en mantenimiento: Bélgica, España, Francia, Holanda, Italia, Suecia y Suiza. b) mercado natural: Argentina, Chile, Colombia, México, Panamá, y Perú. c) mercado objetivo: Alemania, Canadá, Estados Unidos y Reino Unido. d) mercados de oportunidad: Australia, Brasil, China República Popular, Japón y Rusia. e) otros mercados: resto de países. Esta categorización permite al sector hotelero seleccionar de mejor manera su nicho de mercado para desarrollar una estrategia adecuada de introducción al mercado internacional (Coordinación General de Estadística e Investigación, 2016).

De igual forma que conocer los principales mercados turísticos al Ecuador es conocer su variación en el transcurso del año, ya que estos permiten crear un esquema estacional por región (ver anexo 2). Por ejemplo tenemos que a partir de mayo existe un aumento de visitante de Estados Unidos que incluso llega a ser el país con mayor visitas en junio y julio, mientras que Colombia mantiene un rango similar a los largo del año con un ligero pico en octubre, al igual que se ve un ligero aumento de países europeos de mayo a junio y de noviembre a enero en especial España (ver gráfico 6).

Gráfico 6: Ingreso mensual principales mercados turísticos al Ecuador en 2016



Fuente: Coordinación General de Estadística e Investigación – MINTUR
Elaborado por Sebastián Morillo

Entre los principales países que visitan el Ecuador se encuentran los vecinos Colombia por el norte y Perú por el sur, estos son países en con un nivel de desarrollo en mercado emergente, donde el ingreso medio es de 7.195 USD y 8.628 USD respectivamente. El perfil turístico de estos países demuestra que su estacionalidad con mayores salidas son los meses de julio a octubre, de igual forma un 80% de estos viajes se realizan por ocio mientras el 20% restante se llevan a cabo por trabajo, en diferencia es que del perfil colombiano la mayor cantidad de viajes lo realizan personas entre 30 y 35 años mientras que del perfil peruano son las personas entre 50 y 64 años los que más viajes realizan (MINISTERIO DE TURISMO ECUADOR, 2015).

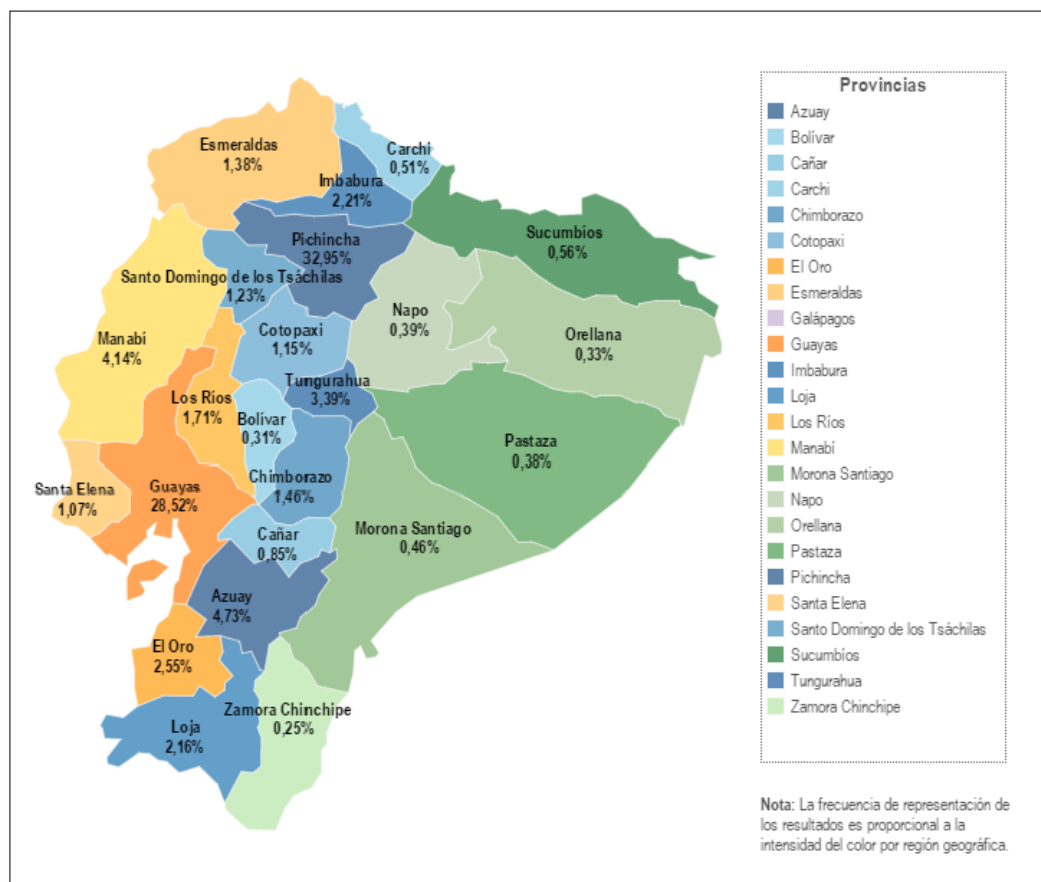
El segundo país con mayor cantidad de visitas al Ecuador es Estados Unidos de América, que es un país con 318,2 millones de habitantes en 2015, con un nivel de desarrollo avanzado con ingresos medios de USD 62.902. Este perfil de turista viaja en un 82% por ocio y 18% por negocio, su gasto promedio es de 1.899 USD por viaje, especialmente entre julio y agosto y en su mayoría personas entre los 35 y 49 años de edad (MINISTERIO DE TURISMO ECUADOR, 2015).

Desde otro enfoque es trascendental conocer el comportamiento del turista ecuatoriano, donde según análisis del (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2012) el 37,5% de viajes se realizaron por motivos turísticos mientras que la diferencia se llevó a cabo por otras causas. Además el 36,3% de los viajes se realizaron en feriados mostrando ser temporadas de alta demanda turística, de igual forma los fines de semana evidencian ser de gran interés para el desarrollo turístico el poseer el 43,4%, mientras que solo el 20,3% de viajes se realizan entre semana. A pesar de existir movimiento turístico es alarmante para los establecimientos que el 74,7% de turistas se alojen en viviendas de familiares y amigos en busca de reducir costos en hospedaje y comida, tan solo el 19,1% en hoteles y similares, mientras que el restante se aloja en viviendas propias, camping, vivienda alquilada y otros.

1.1.3. Potencial turístico a nivel regional.

Si bien se ha analizado la importancia del turismo a nivel país es importante conocer como esta influye a nivel regional. En este sentido se evidencia (ver gráfico 7) que Pichincha y Guayas son las provincias que poseen mayor participación porcentual en el valor agregado bruto del país con 32,95% y 28,52% respectivamente seguidas por Manabí, Tungurahua y Azuay que tiene entre 3% y 5% de participación, mientras que el resto de provincias tiene una participación menor al 2%. Como se evidencia la importancia del turismo en el país se encuentra mayoritariamente concentradas en provincias de importancia económica como administrativa como Guayaquil y Quito (Ministerio de Turismo, 2013).

Gráfico 7: Participación porcentual del VAB turístico Provincial de Ecuador año 2015



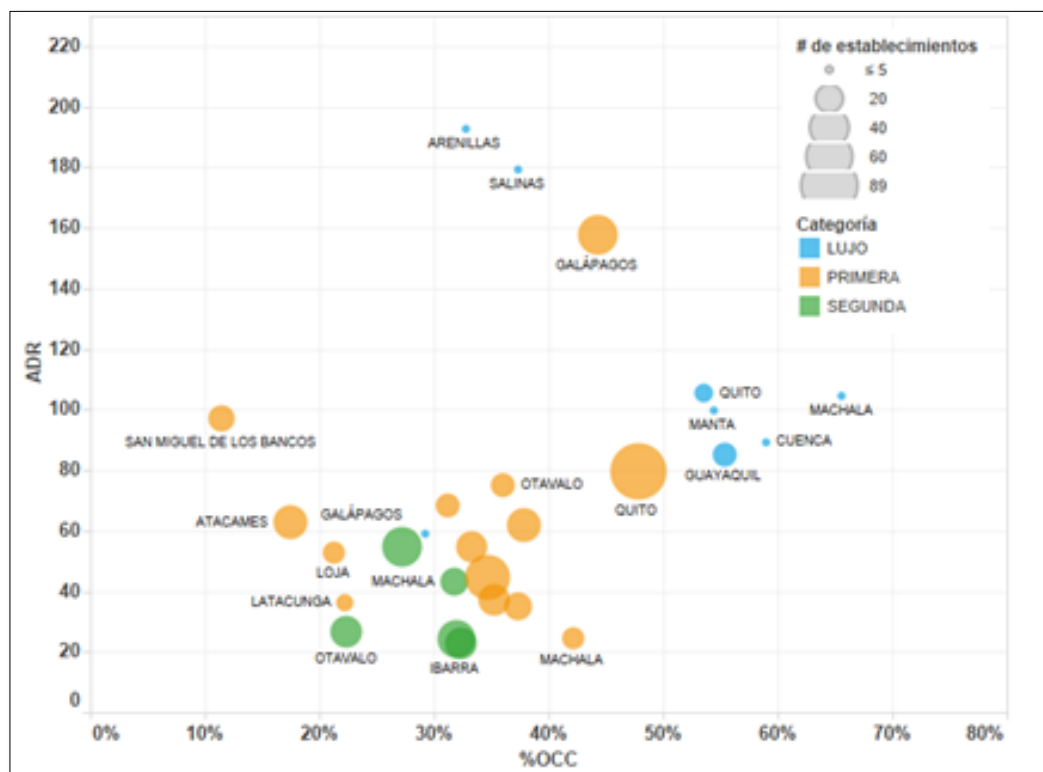
Fuente: Banco Central Ecuador/ Cuentas Nacionales Regionales
Elaborado por Ministerio de turismo/ cuenta Satélite turismo Ecuador

En relación con la oferta de establecimientos hoteleros el (Ministerio de Turismo, 2017) ha categorizado a los establecimientos entre lujo, primera y segunda calidad donde en Quito, Galápagos, Atacames, Latacunga, San Miguel de los Bancos y Loja la mayor cantidad de hoteles son de primera, mientras que Salinas, Manta, Guayaquil, Cuenca y Machala tiene hoteles de lujo y la ciudades como Ibarra y Otavalo tiene hoteles de segunda calidad (ver gráfico 8).

De igual forma el (Ministerio de Turismo, 2017) definió el número de alojamientos turísticos que tiene cada provincia donde Arenillas, Salinas, Cuenca, Machala y Manta tienen menos de 5 establecimientos, seguido por Loja, Otavalo y Latacunga que tienen entre 6 a 20 establecimientos, continuando con San

Miguel de los Bancos y Atacames que tienen entre 21 y 40 establecimientos y termina con Quito que tiene entre 60 y 89 establecimientos (ver gráfico 8).

Gráfico 8 : Comparación regional de tarifa y ocupación Ecuador en marzo 2016



%OCC: Tasa de Ocupación, Habitaciones- noche ocupadas entre Habitaciones-noche disponibles.
ADR: Tasa promedio por habitaciones (Average Daly Rate). Ingreso promedio generado por cada habitación- noche venta.

Fuente: Ministerio de Turismo Ecuador

Elaborado por Ministerio de Turismo Ecuador

Un factor decisivo para conocer la relación de la oferta y la demanda en el sector turístico es la tasa de ocupación en relación a la tasa promedio por habitación y tamaño de mercado. En este sentido se evidencia que Quito tiene una tasa ocupacional entre 40% y 50% a una tarifa promedio de 80,00 USD, en tanto que Machala tiene una tasa ocupacional superior al 60% con una tasa promedio superior a 100 USD.

A fin de este estudio se analiza en específico a San Miguel de los Bancos quien se encuentra al final del (gráfico 8) con una tasa de ocupación entre el 10% y 15%, evidenciando ser una de las ciudad en zonas rurales con la mayor tasa

promedio por habitación llegando a un promedio entre 90 USD y 100 USD con hoteles de primera.

1.2. Regulación establecimientos turísticos.

Para el funcionamiento legal de un establecimiento en el Ecuador se requiere la obtención de permisos de funcionamiento, para ello es importante conocer que requisitos se necesitan cumplir de forma que se pueda operar legalmente en el país. Las entidades públicas que emiten estos permisos son: Ministerio de Turismo, Corporación Metropolitana de Turismo, Ministerio de Salud, Cuerpo de Bomberos y SOPROFON.

1.2.1. Ministerio de Turismo y Corporación Metropolitana de Turismo

El Ministerio de Turismo es uno de los principales entes reguladores del sector turístico y por ende normaliza a los que promueven esta actividad económica, por ello el MDT¹ tiene la libertad para visitar e inspeccionar los establecimientos con el fin de que se encuentren cumpliendo con la ley de turismo, dentro de los cuales debe garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales o arqueológicos, la protección al turista, fomentar y promover el turismo interno, además de que cumplan con calidad, generen seguridad y bienestar a los turistas en los servicios como: alojamiento, alimentación y bebidas, transportación, operación y actividades de las instalaciones. La aprobación de estas actividades se refleja con el permiso de funcionamiento que acredite idoneidad a los servicios ofrecidos sujetos a las normas técnicas y de calidad vigentes. El permiso de funcionamiento (Ver anexo 3) es entregado antes de iniciar las actividades verificando que cumplan con el reglamento y el mismo debe ser actualizado anualmente. Sin embargo para la adquisición del permiso de funcionamiento se debe obtener la Licencia de funcionamiento que es el registro de turismo, entregado por la Corporación Metropolitana de Turismo (Ver anexo 4), este consiste en la inscripción de servicios turísticos que el establecimiento dará, aquí se establece la clasificación y categoría a la cual pertenece. (Ministerio de Turismo, 2008).

¹ Ministerio de Turismo.

En lo que se refiere a la regulación de establecimientos turísticos, primero se encuentra la categorización de los mismos, esta se basa en diferentes elementos como: número de habitaciones, empleados, actividades, ubicación, servicios ofrecidos a clientes. Dentro de esta categorización encontramos la existencia de: Hoteles que pueden dividirse también en Hoteles Residencia y Hoteles Apartamento, de igual forma están los Hostales, Pensiones, Hosterías, Moteles, Refugios, Campamentos, Cabañas entre otros. En este sentido Hacienda Rio Blanco – Hostería como su nombre lo indica, cumple con su actividad y nomenclatura puesto que como lo demuestra el reglamento de actividades, la hostería se encuentra situada fuera de núcleos urbanos, está cerca de la carretera, tiene jardines, naturaleza, zonas de recreación y deportes, además presta servicio de alojamiento y alimentación al público en general, con respecto a la capacidad, Hacienda Rio Blanco posee más de 6 habitaciones y menos de 20 por lo que se la clasifica como Hostería. (Ministerio de Turismo, 2017).

Cabe destacar que como un trámite, se debe presentar copias de la escritura de la constitución de la compañía, copia de nombramiento del representante legal, copia de idoneidad del propietario o representante legal, copia de trámite de ingreso para la obtención de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de actividades económicas, copia de RUC, certificado del IEPI que verifica de no encontrarse registrada la razón o denominación social o nombre comercial de la entidad, finalmente la copia y original del inventario valorado de la empresa y declaración de activos fijos. La vigencia del registro turístico es vitalicio siempre y cuando se mantenga la información y siga cumpliendo las condiciones emitidas. (Quito Turismo, 2017)

1.2.2. Ministerio de Salud Pública.

Dentro del área turística, es necesario tener ciertos controles por medio del Ministerio de Salud Pública, con el fin de que este organismo procure las condiciones óptimas de trabajo y evitando que sean dañinas para la salud, los requisitos para tener el permiso de funcionamiento del establecimiento, que otorga el Ministerio de Salud, son: la planilla de inspección previa, la Licencia de funcionamiento otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo, el RUC

del establecimiento y una copia de certificado de salud ocupacional, es decir que lo deben sacar los trabajadores establecimiento, este certificado es emitido por los centros de salud del Ministerio de salud, las correspondientes copias de cédula de identidad y certificado de votación del propietario y por último las copias del permiso de funcionamiento emitido por el cuerpo de Bomberos. (Ministerio de Salud Pública, 2017).

1.2.3. Cuerpo de bomberos.

El permiso del Cuerpo de bomberos (ver anexo 5) se emite previo a la aprobación del funcionamiento, para la aprobación del certificado se necesita una previa solicitud de inspección del local, posterior a la inspección del establecimiento el cuerpo de bomberos elabora un informe según sea aprobado o tengan que realizarse cambios, después de obtener el informe favorable de la inspección se adjunta la copia de RUC para obtener la Licencia Única de Actividades Económicas, dentro de los requisitos básicos a ser cumplidos se encuentra la inspección de existencia de extintores portátiles, seguridad de las instalaciones eléctrica, instalaciones a gas, medios de salida ante emergencias, entre otros. El permiso se lo actualiza cada año y es gratuito.

1.2.4. Sociedad de Productores de Fonogramas (SOPROFON)

La Sociedad de Productores de Fonogramas (SOPROFON) es el organismo autorizado según la Ley de Propiedad Intelectual en el artículo 109 para otorgar la licencia anuales para el uso de discos compactos, casetes, videos, televisores, DVD, computadoras, Dj, equipos de sonido y cualquier instrumentos tecnológico que permita la reproducción o ejecución pública de obras musicales (canciones) en establecimientos abiertos al público (SOPROFON, 2017).

Esta licencia (ver anexo 6) es de carácter obligatorio para aquellos establecimientos públicos que hacen uso del catálogo de representados por SOPROFON, su cálculo para establecimientos turísticos puede variar según su provincia, ciudad, tipo de establecimiento, categoría, días de funcionamiento, relevancia de uso de la música, número de locales, área ocupada del establecimiento y horas diarias de uso de música. (SOPROFON, 2017).

Tabla 1: Recopilación Permisos de Funcionamiento Año 2016

Entidad a Cargo	Permisos	Validez
Ministerio de Turismo	Permiso de funcionamiento	Actualizado anualmente
Corporación Metropolitana de Turismo	Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de actividades económicas o Registro turístico	Vitalicio, siempre que la información se mantenga
IEPI	Patente de nombre	Una sola vez, vitalicio
Ministerio de Salud Pública	Permiso de funcionamiento	
Cuerpo de Bomberos	Permiso de Funcionamiento	Se actualiza anualmente
SOPROFON	Licencia de uso de instrumentos musicales en establecimientos abiertos al público	Se actualiza anualmente

Fuente: Documento

Elaborado por: Sebastián Morillo

1.3. Promoción turística gubernamental.

Una de las principales funciones del gobierno ha sido promover los objetivos estratégicos para desarrollo económico del país (Ministerio de Industria y Productividad, 2017), en este sentido es importante conocer qué proyectos desarrolla el Ministerio de Turismo en el país, y como la empresa puede tomar ventaja de los mismo para fomentar un crecimiento acorde con los interés propios y del país.

1.3.1. Matriz Productiva.

El presidente del Ecuador Rafael Correa propuso en el 2014 entre sus planes de gobierno el cambio de la matriz productiva del país, donde se plantea transformar la economía primaria exportadora que llega a una producción industrial del 13% en relación al PIB en 2007, por una economía que depende de la de industria en un 25% del PIB. Este cambio se planea llegar por medio del fortalecimiento de diversas industrias como son servicios, Industrias intermedias y finales, agroindustria, industria básica, financiamiento e incentivos, innovación, talento humano, infraestructura (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2014, pág. 3).

Con este programa el gobierno buscaba llegar a una industria diversificada, productiva y eficiente, con valor agregado por medio de la innovación, de la mano con los principios de responsabilidad social como: el trabajo digno, la creación de nuevos patrones de consumo, sostenibilidad ambiental, económica popular y solidaria. Para conseguir lo propuesto se debe fortalecer las condiciones económicas creando incentivos productivos como el financiamiento. La base para alcanzar dicho objetivos es ostentando un clima de negocios favorable, creando incentivos para la inversión privada, fomentando el comercio exterior y estableciendo una agenda regulatoria además de crear alianzas entre entidades público - privadas (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2014, pág. 6).

En este contexto el gobierno nacional identificó tres principales sectores que llevarán al cambio la matriz productiva, estas son: la agro industria concentrada en los elaborados de cacao, maricultura, elaborados de productos lácteos y elaborados de café; el sector manufacturero donde se concentra la metalmecánica, farmacéuticos, derivados de petróleo, papel y cartón, plásticos y cauchos; el último sector es el de servicios donde se promueve la reducción de residuos sólidos, desarrollo de software y servicios de TIC, turismo y logística multimodal (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2014, pág. 17).

En lo que se refiere al turismo se evidencia que es un sector de interés estatal y mundial, dentro de los ejes para el cambio de la matriz productiva,

encontramos un enfoque en el ‘fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos- particularmente de la economía popular y solidaria- que incluya mayor valor agregado- alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo’ (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012, pág. 12)

De igual forma, dentro del Plan nacional del Buen Vivir, en el año 2013 en el objetivo 10, numeral 10.3. busca “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios estables”, al igual que busca impulsar la transformación de la matriz productiva, esto se puede evidenciar tanto en el apartado G donde promueve el turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera, al igual que en el apartado H donde busca posicionar al turismo como un concepto de vanguardia nacional e internacional con el fin que con la intervención estatal se logre un turismo ético (Plan Nacional, 2013, pág. 301).

1.3.2. Programas y servicios de incentivo turístico.

El Gobierno Nacional busca atraer inversión al país, dentro del sector del turismo se encuentran incentivos para incrementar esta área volviéndola más productiva. No obstante, estos van enfocados a extranjeros por sobre los nacionales, dentro de los incentivos generales para inversionistas extranjeros se encuentra la reducción de 10 puntos de la tarifa en el impuesto a la renta por reinversión en activos productivos de igual forma una reducción del 25% al 22% del impuesto a la Renta desde el año 2013, así mismo quedan exonerados del pago del impuesto de salida de divisas por pagos al exterior por créditos externos este beneficio lo poseen por un año. (Proecuador, 2017).

Otros incentivos turísticos aplican a sectores priorizados como las empresas constituidas fuera de Quito y Guayaquil, están exoneradas del pago del Impuesto a la renta por 5 años, además obtienen una deducción del 100% adicional del costo de depreciación anual de activos fijos nuevos y productivos por 5 años, este incentivo nació en el 2014 junto con el programa “Invierte Ecuador” (Invest Ecuador Tourism, 2017). Cabe mencionar que para que el inversionista pueda

obtener los beneficios, se debe establecer un “Contrato de Inversión” el cual será el instrumento legal que permitirá acceder al reconocimiento de los derechos antes mencionados, este contrato de inversión posee ciertos requisitos, mencionando algunos, la inversión mínima es de USD 250.000,00 durante el primer año para que el contrato sea firmado, posterior tanto la empresa como el contrato se recogerán a las condiciones prerrogativas previstas por el Código de Inversión y Producción al igual que al marco legal ecuatoriano. Por otro lado, si se desea modificar el contrato solo se lo puede realizar si ambas partes (estado e inversionista) están de acuerdo, si al momento de ejecutar el contrato han existido problemas existen la mediación y el arbitraje como medios alternativos de solución de acuerdo a la ley ecuatoriana. (Ministerio de Industria y Productividad, 2017) Sin embargo solo pueden aplicar las empresas que están por constituirse puesto que las empresas que ya se encuentren en funcionamiento tal como Hacienda Rio Blanco, no pueden acceder a estos beneficios.

Por otro lado, también existen incentivos para los administradores de una hostería. Dentro de la página web del ministerio de turismo², en programas y servicios se encuentran los cursos virtuales de formación turística. Es este aspecto la Dirección de capacitación técnica del ministerio de turismo pone a disposición mecanismos de capacitación alternativa (en línea) como seguridad en alimentos, administración de alojamiento, y hospitalidad con el fin de mejorar la prestación de servicios en talento humano del sistema turístico potenciando los conocimientos y habilidades. (Ministerio de Turismo, 2017) Sin embargo al intentar ingresar el 05 de abril del 2017 no se pudo ingresar a ningún curso, de igual forma en la página existían mensajes de que no existen foros disponibles, cuando se habló con la persona encargada mencionó que primero se debe ingresar a la parte de información de registro e inscripción, sin embargo la página estaba en reparación por lo que no se pudo acceder al sistema.

² <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/capitacion-turistica>

Dentro de los servicios que da el Ministerio de turismo, se encuentra un documento de inventario general en donde se pueden encontrar el registro de más de 3.500 atractivos turísticos a nivel nacional como iglesias, miradores, plazas, parques, haciendas, entre otras manifestaciones culturales tanto públicas como privadas. Otro aspecto que se encuentra dentro de la página es la posibilidad de presentar proyectos de infraestructura turística, esta propuesta fue inicialmente dirigida para la ciudadanía sin embargo ahora se encuentra solo vigente y dirigida para los GAD o Gobiernos Autónomos Descentralizados, permitiéndoles realizar un análisis del potencial turístico de un destino y aplicar al desarrollo de dicho proyecto. Por otro lado, el gobierno con el fin de impulsar el turismo del Ecuador, ha aumentado el valor del impuesto Ecodelta³ que es de 5.00 USD a 20.00 USD para vuelos desde el Ecuador hacia el extranjero y de 30.00 USD para vuelos chárter⁴. De igual forma se creó el impuesto Potencia Turística por 10.00 USD que lo paga todo aquel que desea ingresar al Ecuador por medio aéreo, estos dos impuestos buscan contribuir al presupuesto del turismo para ejecutar proyectos permitiendo así potenciar el turismo nacional. (Ministerio de Turismo, 2017)

Otro aspecto, es el grupo de Acción Regional de las Américas, este es una organización de la primera declaración para prevenir la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes en viajes y turismo, este acuerdo ha sido firmado por 16 países en Sudamérica, en este aspecto, los países se comprometen a que todas las personas que habitan o visitan los países puedan gozar de los derechos establecidos en cada país así como beneficiarse de convenios internacionales y tratados. En este aspecto, el 100% del sector empresarial turístico ecuatoriano, en cumplimiento con el Plan nacional del Buen Vivir, el Plandetur 2020 y la agenda social de la niñez y adolescencia, junto con las autoridades competentes y niveles de gobierno buscan prevenir el ESNNA⁵. En este tratado se pueden encontrar códigos que responden a la seguridad como la vigilancia hacia una persona adulta

³ Valor cancelado por la emisión de cada pasaje aéreo para viajar desde el Ecuador al extranjero.

⁴ Vuelos chárter son aquellos que no son parte de los vuelos habituales y comerciales sino que se los realiza mediante el alquiler de un avión para un individuo o determinado grupos de personas que necesitan realizar un determinado trayecto y se lleva a cabo para una situación particular.

⁵ Explotación sexual de niñas, niños y adolescentes.

cuando ingresen a un establecimiento turístico con un menor de edad con el fin de garantizar la seguridad de los menores. (Ministerio de Turismo, 2017)

De igual forma se debe incentivar y garantizar que no existan prácticas de trata de personas o explotación como la mendicidad, la explotación laboral, entre otros. Caso contrario, si la empresa turística ha percibido algún caso de violación a los derechos, deben notificar y proceder a activar una ruta de protección al menor mientras se hace la denuncia a la institución competente.

1.3.3. Reconocimientos y campañas publicitarias turísticas

El turismo nacional siempre ha sido una política nacional bien vista por los ciudadanos, por ello la mayoría de gobiernos ha enfatizado en hacer crecer esta área, El Ministerio de Turismo, quien es el principal establecimiento encargado del turismo, posee el objetivo que hasta el 2020 el Ecuador sea una potencia turística y sea esta área la primera fuente de ingresos no petroleros al País. En este sentido, las campañas tanto nacionales como internacionales para atraer a los turistas no se han visto escasos, para ejemplificar lo dicho anteriormente, una de las primeras campañas fue Ecuador Ama la Vida, lema turístico de la nación desde el año 2010, esta campaña tuvo la finalidad de crear una marca turística ecuatoriana, junto a este lema también se creó un blog (<https://ecuadoramalavida.com.ec>) y un canal web (<http://www.amalavida.tv>) (MDT, 2017), la idea de este slogan fue que Ecuador se presente ante el mundo como un país que ama la vida y que los visitantes vengan a Ecuador y aprendan a amarla también, esta campaña comenzó con una inversión de 16 millones de dólares ascendiendo a 40 millones. (Ministerio de Turismo, 2014)

Ecuador Ama la Vida le ha permitido a Ecuador posicionarse durante cuatro años consecutivos (2013, 2014, 2015 y 2016) como Destino Líder de Sudamérica, en las cuales ha tenido 31 nominaciones en 22 categorías de las cuales se han obtenido más de siete premios, uno de ellos también es destino Verde en Sudamérica. Otros de los galardones que ha ganado es; Aeropuerto Líder en la

región por la terminal aérea Mariscal Sucre de Quito, la ciudad de Guayaquil fue elegida como Destino Líder de Viajes de Negocios de Sudamérica, así mismo hoteles como Plaza Grande, Swissotel, Finch Bay también han sido reconocidos. (Ecuador ama la Vida, 2017)

Por otro lado, otra de las campañas más conocidas ha sido y que se mantiene en pie desde el 2014 es “*All You Need Is Ecuador*” quien es la sucesora de Ecuador Ama la vida, esta se ha manifestado de diferentes maneras, entre sus primeras actividades se encontró el levantamiento de 19 letras de 6 metros de alto las mismas fueron distribuidas en 19 ciudades del mundo, en las cuales se mostraban imágenes de las cuatro regiones del país, 12 de las letras fueron distribuidas en: (A) Francia-Paris, (L) España – Madrid, (L) Brasil- Sao Paulo, (Y) Colombia- Bogotá, (O) USA – New York, (U) Chile – Santiago de Chile, (N) Alemania – Berlín, (E) Inglaterra – Londres, (E) Perú – Lima, (D) México-México DF, (I) Holanda – Ámsterdam, (S) Argentina – Buenos Aires, mientras que las últimas siete que corresponden al nombre de Ecuador fueron colocadas en diferentes ciudades del país- (E) Cuenca, (C) Manta, (U) Loja, (A) Guayaquil, (D) Tena, (O) Santa Cruz, (R) Quito. Durante los 10 primeros días de lanzamiento, la campaña tuvo a personas capacitadas a lado de cada una de las letras para informar a las persona sobre qué se trataba, ahora las letras se encuentran sin personal, sin embargo poseen un link y un código QR⁶, que permite que el público pueda conocer sobre qué se trata. (Ministerio de Turismo, 2017)

De igual forma la campaña fue presentada en el 2014 a empresarios estadounidenses en Nueva York, puesto que en primer bimestre la campaña había presentado un alcance del 18,1%, siendo los países que más visitaron: Colombia y Estados Unidos. Esta forma de campaña, fue a través de vallas publicitarias en NY además de spots publicitarios en canales de televisión durante tres meses. (Ministerio de Turismo, 2017). En el año 2015 su segunda aparición estratégica se la realizó durante el medio tiempo del Super Tazón (*Super Bowl*), este es uno

⁶ QR.- En inglés Quick Response code, este es un código de respuesta rápida que permite almacenar información en una matriz de puntos, este código de barras bidimensional cuadrada almacena datos codificados, se podría decir que es la evolución del código de barras normal.

de los eventos deportivos estadounidenses más importantes, en este sentido *All You Need Is Ecuador* presentó un corte comercial en el cual procuró dar a conocer Ecuador, a través de sus paisajes, comida y el mensaje principal de “todo lo que puedes encontrar en Ecuador”, según el ministerio de turismo, este comercial tuvo gran impacto puesto que llegó a más de 133 millones de personas. Adicional se registró un gran movimiento en las redes sociales con el hashtag *#AllYouNeedIsEcuador*, dentro del cual se ofrecieron viajes gratis a quienes lo publicaron durante el evento. (Ministerio de Turismo , 2017).

Gráfico 9: Productos emblemáticos de Ecuador se promocionan en campaña “All you need is Ecuador”



Fuente: Ministerio de Turismo
Elaborado por: Ministerio de Turismo

A pesar de que este mensaje haya tenido impacto turístico, los comentarios negativos por parte de los EEUU como de Ecuador se hicieron llegar, como fue del reportero de KOMO 4 News the Seattle: Jeff Brunside dijo que porqué los estadounidenses deberían viajar a Ecuador cuando su presidente dice cosas llenas de odio en contra de los Estados Unidos o como el comentario del columnista de Washington Times: Drew Johnson que manifestó el gasto de 4,5 millones en un comercial para un país que se encuentra lleno de deudas y que se mantiene en mora. Aparte de las publicaciones negativas en redes sociales hubo una gran aprobación de los usuarios que compartieron imágenes publicadas por el

ministerio del Turismo con respecto a la campaña. Tomando otro punto, cabe mencionar que el video de promoción *All You Need Is Ecuador* ganó el concurso de videos promocionales de la Organización Mundial del Turismo, dentro de la categoría “Mejor Video de las Américas”. (Ministerio de Turismo, 2017)

Otras campañas, encontramos en el 2011 la campaña “Yo descubrí Ecuador”, la cual busca mantener la visibilidad de los mercados estratégicos del país, esta campaña cubrió en su inicio a países como Alemania, Reino Unido, estados Unidos y Canadá, las misma se enfocó en crear de Ecuador un Destino insuperable, para esta campaña se utilizaron medios de prensa, televisión como Caracol Colombia, RCN, Frecuencia Latina, Warner Channel, Fox, Discovery Chanel, National Geographic, BBC, entre otros, revistas y anuncios en la vía pública en las principales ciudades de los países mencionados. La segunda etapa de la campaña se llamó “lo mejor de Sudamérica” en esta se buscó llegar a los países sudamericanos, infundiendo publicidad en países como Argentina, Chile, Perú y Colombia. Esta campaña fue selectiva, puesto que según Luis Falconí Viceministro de Turismo de ese entonces la campaña buscaba una demanda turística consciente de la sostenibilidad y que a su vez posea mayor gasto turístico en su estancia. De igual forma mediante la difusión a través de redes sociales e internet como Facebook, Youtube y Twitter se buscó promocionar el spot tradicional además de un espacio interactivo. (Ministerio de Turismo, 2017)

Con respecto a la promoción nacional, el Gobierno ecuatoriano ha buscado crear una marca de calidad turística, se han creado dos campañas, “Viaja Primero Ecuador” y “Ecuador Potencia Turística”, la primera activada desde enero del 2014 busca promover que los ecuatorianos escojan primero a su país como destino turístico, en esta campaña, se han ubicado islas en diferentes centros comerciales como El Quicentro Shopping y El C.C. El Bosque en Quito y los Mall San Marino y del Sol en Guayaquil, estas islas cumplen la finalidad de promocionar paquetes de viajes internos, además se puede visitar la página web: viajaprimeropecuador.com.ec que posee mayor información.

Además esta campaña sería promocionada con “Ecuador Potencia Turística”, está a su vez busca promover la cultura de hospitalidad e incentivar a que los ecuatorianos conozcan primero su país, este enfoque fue tomado puesto que la secretaría nacional de planificación y desarrollo de Estado destacó que a través de turismo interno se generan 900 millones al año, conjuntamente es un generador de empleo. Esta campaña posee tres componentes principales que se los había trabajado antes de que la campaña sea lanzada, estos componentes son: Agente Turístico, Playas Limpias y Baños Limpios, el primero pretende impulsar que las personas que provean de información y ayuda hacia los turistas sean nacionales

La segunda, que nació en 2013 buscó concienciar a los visitantes sobre la limpieza y mantenimiento del ecosistema tanto como un patrimonio natural y cultural para mejorar la calidad de lugares turísticos tanto para turistas nacionales como internacionales, finalmente la tercera, esta fue impulsada en el año 2015 y contó tanto con la presencia de instituciones públicas y privadas que se sumaron a optimizar y mejorar la calidad de baños para su uso y estado tanto en estaciones de servicios como proveedores de oferta a turistas. A través de estas campañas se busca establecer la estrategia que enmarque al año 2015 como Año de la Calidad Turística que promueva al sector turístico a mejorar tanto para las personas, establecimientos y destinos. (Ministerio de Turismo, 2017)

Como se evidencia, Ecuador ha destinado grandes cantidades de dinero en el turismo sin embargo no todos han funcionado exitosamente como los mencionados previamente, en la campaña llamada “viaje a ciegas” creada entre el ministerio de Turismo y la compañía aérea TAME, invitaron a 40 jóvenes a un viaje que supuestamente era a Costa Rica, en este viaje los turistas fueron llevados a la zona de Tena en la Amazonía, sin embargo para que los turistas no reconocieran el lugar disfrazaron desde el aeropuerto hasta el proceso de inmigración, señalización vial, placas de automóviles y ciertos lugares, todo con pancartas y tiendas de recuerdos. Para evitar el contacto con el internet o un GPS bloquean las transmisiones de los celulares, la verdad fue revelada a los turistas al

momento de regresar en donde despliegan todas las pancartas mostrando que siempre estuvieron en Ecuador, a pesar de que fueron bien recibidos y los turistas se fueron gustosos con lo vivido, la queja por parte de la cancillería de Costa Rica no se hizo esperar por lo que Ecuador procedió inmediatamente a retirar la publicidad y emitir disculpas públicas por lo ocasionado al país de Costa Rica. (Merca2.0, 2017).

Después de realizado el estudio de este primer capítulo se concluye que el sector turístico se ha convertido en uno de los principales fuentes de ingresos para el Ecuador, los mismo que son potenciados por medio de las diferentes campañas gubernamentales de promoción turística que han generado grandes reconocimientos al Ecuador en el ámbito internacional. Además que se recalca la introducción de este sector en el plan de la matriz productiva del país, ya que este tipo de iniciativas aumentan el número de visitantes extranjeros y nacionales dentro del territorio ecuatoriano, fomentando un crecimiento del empleo y la riqueza a corto y largo plazo.

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL HACIENDA RIO BLANCO

Mientras que en el primer capítulo se realizó un estudio del sector externo o macroeconómico del país, en el presente capítulo se realizará un estudio de los factores internos de la empresa, es decir, tras un análisis de las diversas áreas como recursos humanos, marketing y finanzas, se puede conocer las fortalezas y debilidades de la Hostería. De estos aspectos, el área administrativa posee completa autonomía y control con el fin de proponer mejoras en su toma de decisiones.

Este estudio se desarrolla de forma descriptiva analítica con fundamentos teóricos en base a la planeación estratégica, que permita analizar la estructura interna de la empresa, partiendo del organigrama estructural, distribución de funciones, jerarquías y códigos de conducta tanto para personal interno como para huéspedes. De igual forma se hace un estudio desde el área de marketing para conocer la situación de la empresa en relación a su precio, producto, plaza y promoción. Para finalizar, se realizará una recopilación y evaluación de costos anuales dentro de la organización.

2.1. Análisis de gestión general de Hacienda Río Blanco y operaciones.

Cuando se analiza internamente una empresa es trascendental comenzar desde una perspectiva global de la misma, es así que primero se comienza por la estructura organizacional y como interaccionan los trabajadores entre ellos, posteriormente se conoce el rol de cada puesto y cuáles son las normas de convivencia tanto entre colaboradores y huéspedes para asegurar un servicio de excelencia basa en una convivencia saludable entre los miembros.

2.1.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de un establecimiento hotelero puede variar de tamaño, tanto en número de habitaciones, servicios, número de empleados, como de demanda, actividades, etc. El objetivo de Hacienda Río Blanco - Hostería es encontrar una operación eficiente en base al número de huéspedes, el

mismo que es limitado al número de habitaciones que posee el establecimiento (Foster, 1994, pág. 7)

Tabla 2: Capacidad ocupacional Hacienda Río Blanco 2016

# HABITACIONES	TIPO HABITACIONES	CAPACIDAD MINIMA	CAPACIDAD MAXIMA	CAPACIDAD MINIMA TOTAL	CAPACIDAD MAXIMA TOTAL
3	SIMPLE	1	2	3	6
5	DOBLE	2	4	10	20
5	TRIPLE	3	4	15	20
6	MATRIMONIAL	1	3	6	18
TOTAL				34	64

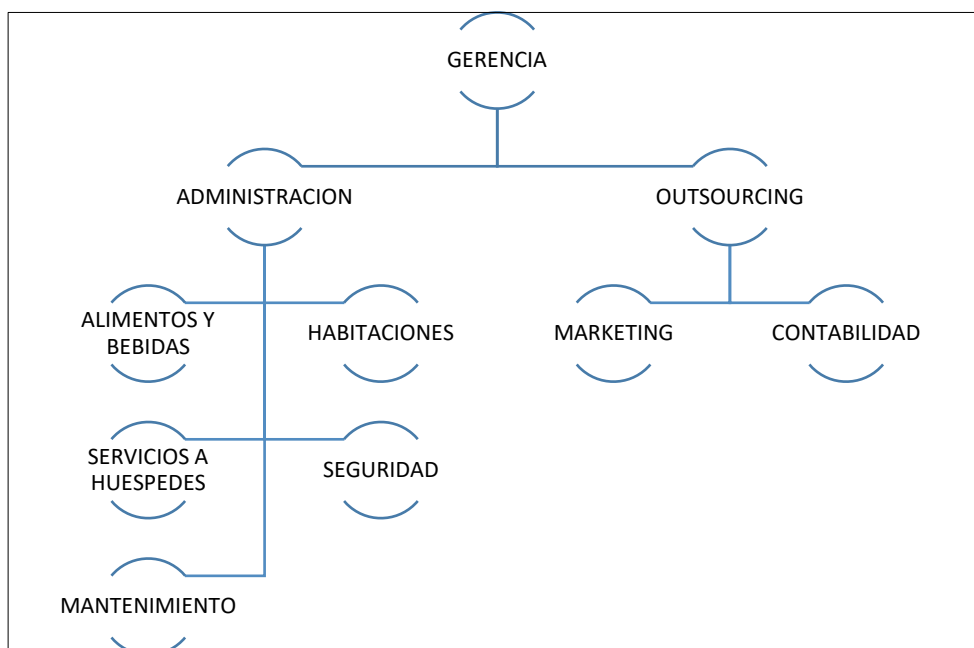
Fuente: Hacienda Río Blanco

Elaborado por Sebastián Morillo

De igual manera para definir una estructura organizacional es importante conocer un modelo de dirección hotelera, la misma puede tener 3 diferentes características: sistema autócrata, en el cual existe un líder centralizado y es quien toma todas las decisiones, dejando sin autonomía a sus subordinados generando un sistema poco motivador; sistema democrático, el líder toma una conducta cooperativa y permite que sus colaboradores opinen en la toma de decisiones siendo un sistema motivador con mayor grado de eficiencia; como último se encuentra el modelo laissez-faire, en este el líder deja todas las decisiones a los subordinados el mismo que puede generar motivación en la organización pero genera una transferencia de responsabilidad donde el líder asume tanto los éxitos como los fracasos de la organización (Blasco, 2014, pág. 51).

Tras el análisis de Hacienda Río Blanco - Hostería se ha identificado que tiene una disponibilidad de 19 habitaciones por día, con una capacidad mínima de 34 personas y una ocupación máxima de 64 personas por día (ver cuadro 2). De igual forma se identificó que la gerencia ha basado su administración bajo el modelo Laissez-faire, es decir, que el líder quien en este caso es el responsable de la administración interna de la hostería, comparte funciones y responsabilidades con los subordinados (Calahorrano, 2016).

Gráfico 10: Organigrama Hacienda Rio Blanco 2016



Fuente: Hacienda Rio Blanco
Elaborador por: Sebastián Morillo

En base al resultado de las entrevista realizadas a la gerencia, se logró establecer un organigrama de la empresa (ver gráfico 10) donde la gerencia ubicada en Quito controla el establecimiento por medio de dos rubros: por un lado se identificó un administrador quien es el responsable del funcionamiento interno del establecimiento en diferentes campos como alimentos y bebidas, habitaciones, servicios a huéspedes, seguridad y mantenimiento; y por otro lado se encuentran las empresas de outsourcing, quienes responden directamente a gerencia en temas como marketing y contabilidad (Calahorrano, 2016).

La Hostería posee un total de siete trabajadores de contrato fijo, por lo que se la sitúa como un establecimiento de tamaño mediano, el personal se distribuye las responsabilidades del hotel en temporadas bajas como son días entre semana y fechas no festivas. Por otro lado, el sistema de organización se compone de la siguiente forma: administrador es responsable de atención al cliente, restaurante es supervisada por el chef y una ayudante, una persona en salón; dos personas en limpieza de habitaciones y lavandería; y dos personas en mantenimiento y seguridad (Calahorrano, 2016).

Por otro lado en temporadas de alta demanda como fines de semanas y feriados existe la necesidad contratar personal externo, en estas temporadas el administrador controla el establecimiento y es de apoyo en la atención a clientes, existen dos personas en salón, el chef principal y 2 asistentes, un pastillero, tres personas como amas de llaves, 1 persona en actividades, una persona en mantenimiento y una persona en seguridad.

2.1.2. Descripción de puestos.

La designación de puesto y funciones dentro de un establecimiento hotelero se denomina ‘lineal con staff’, se denomina de esta manera, puesto que es una mezcla del sistema jerárquico y funcional, donde el primero se basa en el posicionamiento de una unidad de mando, mientras que el segundo busca una especialización del trabajo por funciones. En este se identifica 3 tipos de categorías: primero, el departamento de staff, quienes asesoran a la dirección en un sistema funcional, pueden ser parte de la empresa o externos como por ejemplo Marketing, asesoría jurídica, etc.; el segundo departamento es de operaciones, son quienes ejercen la actividad turística como por ejemplo reservas, recepción, conserjería, pisos, cocina, restaurante y *room service*; el último departamento es de servicios, en muchos casos estos pueden ser suplidos por empresas externas como por ejemplo lavandería, compras y mantenimiento (Blasco, 2014, pág. 59).

Aplicando el modelo ‘lineal con staff’ en Hacienda Río Blanco se identifica que el departamento de staff se desarrolla por medio de consultoría externa con empresas subcontratadas, el departamento de operaciones y servicios se abastece directamente con los funcionarios del hotel y es en estos donde es imprescindible identificar las funciones de cada uno de ellos, con el fin de que el hotel cumpla a cabalidad con sus servicios (Calahorrano, 2016).

Tabla 3: Introducción manual de funciones

HOTEL HACIENDA RIO BLANCO	MANUAL DE FUNCIONES
EMISION: MAYO 2017	GENERADO POR: SEBASTIAN MORILLO
<p>I. OBJETIVO GENERAL:</p> <p>El presente manual tiene por objeto describir las funciones de las diferentes áreas de la Hacienda Río Blanco.</p> <p>II. CONTENIDO:</p> <p>En el documento se describen los puestos de las diferentes áreas y contiene los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Área a la que corresponde 2. Cargo 3. Relaciones de coordinación 4. Objetivo del Cargo 5. Funciones generales 6. Funciones específicas 	

Fuente: (Calahorrano, 2016); (Blasco, 2014)
Elaborado por: Sebastián Morillo

Tabla 4: Manual de funciones Gerente General

HOTEL HACIENDA RIO BLANCO	MANUAL DE FUNCIONES
EMISION: MAYO 2017	GENERADO POR: SEBASTIAN MORILLO
<p>1. AREA: Administrativa</p> <p>2. CARGO: Gerente General</p> <p>3. RELACIONES DE COORDINACIÓN: Gerente de Alimentos y bebidas, Gerente de Reserva y Recepción</p> <p>4. OBJETIVO DEL CARGO: Lograr eficiencia en la administración y desempeño de las funciones del hotel de acuerdo a las necesidades de los clientes</p> <p>5. FUNCIONES GENERALES: Dirigir, coordinar, supervisar, dictar normas y efectuar para el eficiente desarrollo de las actividades del hotel.</p> <p>6. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Determinación de políticas y presupuestos para alcanzar objetivos planteados. ○ Fijación de objetivos generales del hotel. • Organización: <ul style="list-style-type: none"> ○ Definir estructura organizativa y jerárquico. ○ Establecer funciones y responsabilidades por departamento. • Gestión: <ul style="list-style-type: none"> ○ Usando herramientas de liderazgo establece un desarrollo adecuado de tareas y responsabilidades. • Control: <ul style="list-style-type: none"> ○ Contrastar los resultados reales con los proyectados. ○ Corrección y toma de decisiones. 	

Fuente: (Calahorrano, 2016); (Blasco, 2014)

Elaborado por: Sebastián Morillo

Tabla 5: Manual de funciones Administrador y Recepción

HOTEL HACIENDA RIO BLANCO	MANUAL DE FUNCIONES
EMISION: MAYO 2017	GENERADO POR: SEBASTIAN MORILLO
<p>1. AREA: Operativa</p> <p>2. CARGO: Administrador & Recepción</p> <p>3. RELACIONES DE COORDINACIÓN: Gerencia</p> <p>4. OBJETIVO DEL CARGO: Lograr ofrecer a los clientes un servicio de calidad, desde el momento de la reserva de la habitación hasta su salida del hotel.</p> <p>5. FUNCIONES GENERALES: Coordinar y planificar el alojamiento de los huéspedes de la hacienda desde su reserva hasta su salida del hotel (cerebro del hotel).</p> <p>6. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones administrativas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluar y fomentar el trabajo de los trabajadores por medio de capacitaciones y reportes en cada área. ○ Recibir y gestionar o en su caso transmitir a quien proceda quejas & incidencias. • Funciones área de reservas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Venta de habitaciones. ○ Control de ventas. ○ Atención al cliente. ○ Recolección de hojas de reserva. ○ Información a departamentos. • Funciones en mostrador: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación de habitaciones. ○ Supervisión de reservas. ○ Registro de clientes. ○ Asignación de habitaciones. ○ Atención al cliente. ○ Control facturación y caja. ○ Estadísticas. 	

Fuente: (Calahorrano, 2016); (Blasco, 2014)

Elaborado por: Sebastián Morillo

Tabla 6: Manual de funciones Habitaciones – Pisos

HOTEL HACIENDA RIO BLANCO	MANUAL DE FUNCIONES
EMISION: MAYO 2017	GENERADO POR: SEBASTIAN MORILLO
<p>1. AREA: Operativa</p> <p>2. CARGO: Ama de llaves</p> <p>3. RELACIONES DE COORDINACIÓN: Administrador</p> <p>4. OBJETIVO DEL CARGO: En base a fundamentos calidad y ética alcanzar el servicio más profesional y personalizado posible cumpliendo los requerimientos de los huéspedes de forma ordenada y puntual.</p> <p>5. FUNCIONES GENERALES: Dirigir, controlar, planear y conseguir personal capacitado para el correcto manejo de las habitaciones, áreas comunes y áreas sociales.</p> <p>6. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de habitaciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Limpieza y mantenimiento preventivo de habitaciones. ○ Conservación de muebles y enseres. ○ Limpieza áreas comunales. ○ Control de entradas y salidas huéspedes. ○ Atención al cliente. • Área de lavandería: <ul style="list-style-type: none"> ○ Control de inventarios. ○ Lavado, planchado y relación de mantelería blanca. ○ Lavado, planchado y relación de vestuario personal interno. ○ Lavado, planchado y relación de ropa huéspedes. 	

Fuente: (Calahorrano, 2016); (Blasco, 2014)

Elaborado por: Sebastián Morillo

Tabla 7: Manual de funciones Alimentos y bebidas

HOTEL HACIENDA RIO BLANCO	MANUAL DE FUNCIONES
EMISION: MAYO 2017	GENERADO POR: SEBASTIAN MORILLO
<p>1. AREA: Operativa</p> <p>2. CARGO: Jefe de cocina.</p> <p>3. RELACIONES DE COORDINACIÓN: Administrador</p> <p>4. OBJETIVO DEL CARGO: optimizar el consumo de alimentos y bebidas en el hotel logrando un servicio de lujo que satisfaga a los huéspedes.</p> <p>5. FUNCIONES GENERALES: Administrar y coordinar los eventos dentro del Hotel en base a los estatutos de calidad de alimentos tanto en cuanto a normas de higiene, calidad de alimentos y estilo culinario de la más alta exigencia.</p> <p>6. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurante y bar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Limpieza de local y menaje. ○ Montaje de mesas. ○ Reposición de utensilios. ○ Distribución de mesas ○ Control de inventario. ○ Reposición de inventario. • Bodega <ul style="list-style-type: none"> ○ Relación con proveedores. ○ Comprobación periódica de existencias. ○ Estudio de precios mercado. ○ Compras. ○ Control de calidad producto. ○ Recepción y almacenamiento del producto. ○ Atención al cliente. ○ Relación administración. 	

Fuente: (Calahorrano, 2016); (Blasco, 2014)

Elaborado por: Sebastián Morillo

Tabla 8: Manual de funciones Mantenimiento y seguridad

HOTEL HACIENDA RIO BLANCO	MANUAL DE FUNCIONES
EMISION: MAYO 2017	GENERADO POR: SEBASTIAN MORILLO
<p>1. AREA: Operativa</p> <p>2. CARGO: Jefe de mantenimiento y seguridad.</p> <p>3. RELACIONES DE COORDINACIÓN: Administrador</p> <p>4. OBJETIVO DEL CARGO: Supervisar el buen funcionamiento de las instalaciones y dar seguridad tanto a huéspedes como al establecimiento.</p> <p>5. FUNCIONES GENERALES: Asegurar, reparar, reemplazar y prevenir el buen funcionamiento de los servicio del hotel y proporciona seguridad al mismo.</p> <p>6. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo y correctivo de inmuebles, instalaciones básicas, maquinaria, mobiliario y zonas exteriores, • Protección de los bienes, maquinaria, mobiliario y zonas exteriores. <ul style="list-style-type: none"> ○ Prevención de incendios. 	

Fuente: (Calahorrano, 2016); (Blasco, 2014)
Elaborado por: Sebastián Morillo

2.1.3. Código de Conducta empresarial de “Hacienda Río Blanco – Hostería”

El presente código de conducta servirá para que los servicios dados por parte de la hostería se basen en calidad, integridad y respeto hacia los clientes, además de fomentar el trabajo arduo, prácticas comerciales equitativas y respeto hacia las demás personas, procurando que las decisiones se vean reflejadas en los valores institucionales, tomando en cuenta los fundamentos creados por The Ritz Carlton para llegar a un desempeño excelente. (The Ritz - Carlton Hotel Company, 2000).

- Tanto los gerentes, administrativos y empleados deben generar un ambiente adecuado y de amabilidad tanto para colegas como para clientes.
 - Saludar de forma cálida a los clientes, si es posible por su propio nombre para establecer una relación con el cliente y transmitir un mensaje positivo, además esta acción establece una atención más personalizada que hará que el cliente se sienta cómodo y genere mayor confianza.
 - Dar un ejemplo adecuado para que los demás sigan ese ejemplo.
 - Informar cuando se tenga conocimiento de que se está violando el reglamento interno de la Hostería tanto para huéspedes como para trabajadores.
 - Tratar a todos los clientes con equidad y respeto.
 - El cliente debe recibir lo que se le prometió, ser sinceros y claros respecto a los servicios y productos que se ofrecen, sólo se debe afirmar acerca de productos y servicios cuando sabe que son ciertas y que cuenta con la información adecuada que la respalde.
 - Utilizar un vocabulario adecuado con los clientes
 - Comunicar sobre los problemas hacia la persona responsable, todas las sugerencias para mejorar a Hacienda Río Blanco no solo será para bienestar de los clientes, sino también de los trabajadores.
- Todos los empleados tienen el derecho a involucrarse a la planificación de contrato y tomar acciones ante problemas.
 - Tienen poder de resolver problemas que se le presente a un cliente.
 - Todos los empleados tienen la responsabilidad de determinar las preferencias individuales de cada cliente.
 - Nunca se debe perder a un cliente, quien recibe la queja debe hacerse responsable de ella y resolverla de forma satisfactoria.
- Es responsabilidad de cada empleado a contribuir con la limpieza y seguridad de Hacienda Río Blanco – Hostería, todas nuestras acciones reflejan cómo somos, tanto como individuos y como representantes de Hacienda Río Blanco – Hostería.

- Levantar basura que se encuentren en el suelo
- La recolección de la basura será semanal por lo que los desechos deben encontrarse cerrados completamente en fundas de basura y ser colocados en el lugar de recolección
- Acompañe a los clientes si los solicita o al momento de indicarles alguna sección de la hostería.
- Cuide su imagen de profesionalidad, el uniforme siempre debe estar pulcro, pues es la primera impresión e imagen para el cliente.
- Todos quienes conforman el equipo de Hacienda Río Blanco – Hostería deben proteger el patrimonio pues es responsabilidad de todos cuidar su información, infraestructura, ahorrar energía y preservar el medio ambiente.
- Al menos que esté autorizado, los empleados no pueden tomar o utilizar a su favor o beneficio los productos y servicios de Hacienda Río Blanco - Hostería si no han sido pagados por ellos previamente.
- Evitar cualquier práctica que pueda poner en pérdida o en riesgo los bienes de Hacienda Río Blanco – Hostería, sea destrucción, alteración, robo o uso indebido tanto por parte de los huéspedes como de los trabajadores.
- No divulgar información confidencial a exteriores, sea de administración, promociones, festividades, entre otros. Puesto que esta información podría ser útil para los competidores
- La protección de la reputación de Hacienda Río Blanco – Hostería debe ser responsabilidad de todos quienes la conforman con el fin de evitar perjuicios a futuros clientes, accionistas o administradores con información falsa, confusa o engañosa que perjudique la imagen de Hacienda Río Blanco – Hostería.
 - Crear un lugar de trabajo equitativo y libre de acoso.
 - Si existen diferencias entre individuos, hacerlos saber a la autoridad competente para llevar a cabo una solución integrativa que promueva la aceptación y respeto mutuo.
 - Hacienda Río Blanco – Hostería tiene el compromiso de brindar oportunidades en todos los aspectos hacia todos los asociados.

- Hacienda Río Blanco – Hostería cumple con todas las leyes que brindan protección a empleados por su etnia, sexo, religión, edad, nacionalidad, discapacidad, identidad y género, con el fin de brindar oportunidades a todos quienes lo necesiten.
- Responsabilidad medioambiental.
 - Hacienda Río Blanco – Hostería tiene la responsabilidad de minimizar el impacto de las instalaciones en el medio ambiente, por ello, los empleados deben reducir el consumo de energía y agua en las instalaciones.
 - Respetar el programa de reciclaje y depositar los desechos en cada tacho correspondiente.
 - Recomendar a los huéspedes el reúso de toallas para evitar el impacto en consumo de agua y energía eléctrica.

2.1.4. Políticas internas huéspedes

Dentro de un establecimiento hotelero se requiere establecer políticas para huéspedes con el fin de obtener buena convivencia y el buen uso de los recursos, es por este motivo que Hacienda Río Blanco - Hostería ha establecido horarios para el uso de sus instalaciones y actividades, al igual que un reglamento y recomendaciones para mejorar la atención a todos su huéspedes (Calahorrano, 2016).

- HORARIOS DEL ESTABLECIMIENTO
 - Restaurante
 - Desayuno: 8:00 a 10:00 AM
 - Almuerzo: 13:00 a 15:00 PM
 - Cena: 18:30 a 20:00 PM
 - Snacks y bebidas sin alcohol: 10:00 a 13:00 y de 15:00 a 18:30
 - Actividades
 - Caminata a la cascada 10:30 AM
 - Spa: 10:00 a 12:30 y de 16:00 a 18:00
 - Piscina descubierta: 10:00 a 20:00

- Canchas deportivas: 10:00 a 18:00
- Discoteca – karaoke: 21:00 PM a 1:30 AM

- Habitaciones
 - Check in: 14:00 PM
 - Check out: 12:00 PM

- REGLAMENTO DE HACIENDA RIO BLANCO
 - Para hacer de la estadía la mejor, se solicita a los huéspedes que sigan las siguientes reglas del hotel.
 - Huéspedes mayores de 21 años (se requiere cédula de identificación para el registro)
 - NO Provocar cualquier tipo de desorden, vandalismo, comportamiento hostil, dañar, deteriorar o alterar los muebles, instalaciones, bienes, servicios y suministros del establecimiento.
 - NO Arrancar, dañar, manipular o llevarse plantas y flores del establecimiento.
 - NO Herir, molestar o perturbar a los animales de la zona.
 - NO Fumar dentro de la Habitación.
 - NO Actuar agresivamente o con actos de violencia hacia otros huéspedes, visitantes o empleados de Hacienda Rio Blanco.
 - NO ingresar y consumir cigarrillos o bebidas alcohólicas que no hayan sido proveídas por Hacienda Río Blanco.
 - NO Conducir sobre la velocidad máxima permitida dentro del establecimiento.
 - NO Consumir bebidas o alimentos dentro del área de SPA y alrededores de la piscina.
 - La Hostería no se responsabiliza por objetos perdidos u extraviados.
 - Las mascotas o animales quedan bajo responsabilidad del propietario, tomando en cuenta que está prohibido el ingreso a: Restaurante, SPA y piscina.

- Si se necesita toallas exteriores para el uso de la piscina y spa, pueden ser solicitadas en el restaurante, con el fin de que no las saquen de las proveídas en la habitación.
- Hacienda Rio Blanco - Hostería aplica buenas prácticas sostenibles.
 - Reducir la producción de basura.
 - Clasificar y colocar los residuos en el recipiente correcto.
 - Ahorrar agua en la ducha y lavamanos.
 - Pedir el cambio de toallas y sabanas solo si es necesario.
 - Apagar la luz si no va a estar en la habitación o baño.
 - No desprender plantas ni flores del jardín o bosque.
 - Fumar solo en áreas abiertas y depositando los residuos en los basureros.
- Recomendaciones:
 - Al ingresar a la habitación se debe prender las luces después de cerrar puertas y ventanas para evitar el ingreso de mosquitos en la noche y que el descanso sea más placentero.
 - Si desea películas adicionales, se puede acercar al restaurante a solicitarlas.

2.2. Análisis de la gestión de marketing y relaciones públicas.

El estudio de estrategias y tácticas en el sector turístico es de suma importancia para alcanzar o superar nuevos objetivos. En este contexto se hace el estudio del producto, el precio, la plaza y la promoción, con el fin de conocer cómo se aplican estas estrategias en la empresa y si están acorde a su organización o están desarrolladas en base a medidas o estándares del sector relacionados con gastos de publicidad, desarrollo de nuevos productos u otras áreas estratégicas (Philip Kotler, 2012, pág. 559).

2.2.1. Producto

En el campo turístico se evidencia una falta de investigación para conocer los gustos, deseos, expectativas y necesidades de los viajeros potenciales de un establecimiento, por ello, hoteles carecen de productos necesarios para sus huéspedes en el campo turístico (Tabares, 2016, pág. 31). A tal punto que para 863 innovaciones como un baño privado en cada habitación eran consideradas como inversiones perdidas hasta que revolucionó el concepto de la industria y busco que su cadena hotelera tenga como prioridad la satisfacción de su público y que ellos sientan que su dinero está siendo recompensado con un servicio jamás recibido (Statler, 1997, pág. 14).

Cuando se habla del producto hotelero se reconocen tres elementos que permite analizar el potencial de un sector, entre estos elementos se encuentran: los atractivos turísticos, siendo estos atractivos humanos, naturales o artificiales; otro elemento son las facilidades turísticas, siendo estas integradas por los establecimientos como por ejemplo el servicio de alimentación, agencia de viajes, transporte turístico, capacitación, etc. El último elemento es la accesibilidad turística siendo estas todas las vías de acceso como terminales terrestres, aeropuertos, servicio de taxi, etc. (Tabares, 2016).

Tabla 9: Componentes turísticos Hacienda Río Blanco 2017

Atractivos	Facilidades	Accesibilidad
<ul style="list-style-type: none">• Propiedad de 175 hectáreas.• Peñón• Vista de aves• Cascada	<ul style="list-style-type: none">• Servicio de alimentación.• Servicio de spa bajo reservación.• Hidromasaje, sauna y turco.• Canchas deportivas (tenis, vóley, básquet)• Dos salas eventos• Discoteca• Piscina al aire libre	<ul style="list-style-type: none">• Hacienda Río Blanco se encuentra a 5 kilómetros de San Miguel de los Baños. Se puede llegar por medio de bus público a la ciudad y tomar taxi a las instalaciones o en carro a 1 hora y 45 minutos desde Quito.

Fuente: (Calahorrano, 2016); (Blasco, 2014)

Elaborado por: Sebastián Morillo

En relación a Hacienda Río Blanco - Hostería se encontró que ofrece muchos atractivos turísticos para sus visitantes como es una cascada interna dentro de la propiedad, islas, la propiedad colinda con el Río Blanco por más de 2 kilómetros, peñón, biodiversidad de flor y fauna, entre otros. Sin embargo no se ofrecen facilidades turísticas que aprovechen al máximo los atractivos de la propiedad como por ejemplo guías profesionales en flora y fauna, guías de deportes extremos como rafting, pesca, escalada, etc. Sino que se ofrece facilidades semejantes a un centro de descanso como spa, canchas deportivas, discoteca, etc. En relación a la accesibilidad, el establecimiento se encuentra a 5 minutos de San Miguel de los Bancos. (Calahorrano, 2016)

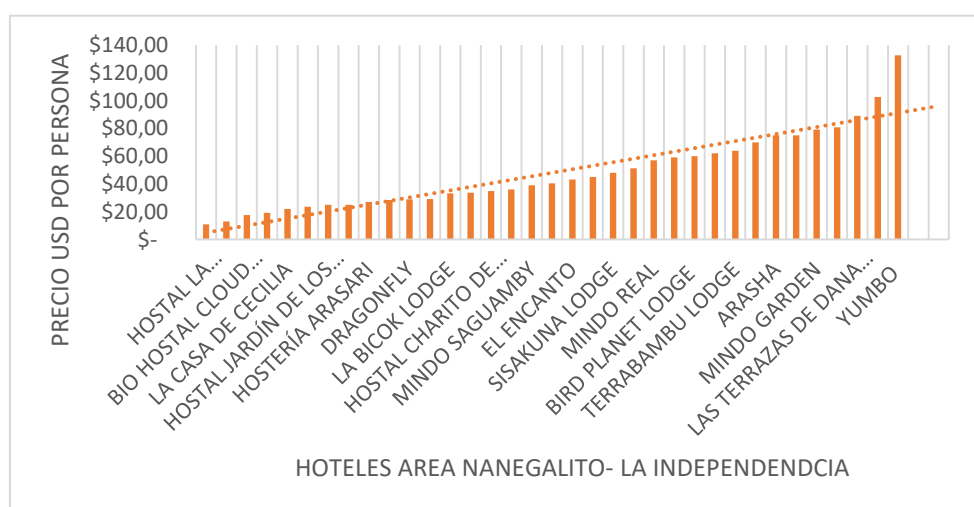
De igual forma se puede categorizar los servicios de la hostería desde cuatro diferentes categorías, siendo éstas: producto principal, productos auxiliares, productos de apoyo y producto aumentado. En este campo encontramos que los servicios principales de la hostería son el alojamiento y el servicio de restaurante; la siguiente categoría son los productos auxiliares que facilitan el acceso al producto principal, en este sentido se evidencia la falta de una recepción que esté situada en un sector determinado, ya que esta se lleva a cabo en el restaurante, donde si un huésped tiene alguna necesidad no podrá encontrar personal del establecimiento que atienda únicamente recepción, a pesar de ello si se cuenta con personal en la cocina, servicio de meseros, personal de mantenimiento y personal de limpieza. Otro servicio importante que no está ligado al servicio principal son los productos de apoyo, en este sentido la implementación de canchas deportivas, zona de spa, discoteca, caminatas entre otros dan una valor agregado al lugar. La última categoría son los productos aumentados, que están más relacionados al entorno de los productos anteriormente mencionados, en este sentido el ambiente físico es predominante en la hacienda con una infraestructura basada en conceptos como el feng –shui, desarrollos de eventos especiales en días festivos como carnaval, navidad, año nuevo y otros ayudan a una participación del cliente e interacción entre los mismos (Kotler, 1997).

2.2.2. Precio

En el sector hotelero la fijación de precios puede convertirse en un paradigma difícil de resolver, ya que no existe ningún manual que les permita conocer el precio justo por los servicios, sin embargo existen algunas herramientas que permiten adaptar el precio de los servicios al mercado, entre ellos se debe tomar en cuenta algunos factores internos como: costes, factores organizativos y objetivos del marketing; y otros factores externos como: oferta, demanda, competencia, economía, aspectos políticos, sociales, etc. (Philip Kotler, 2011, pág. 366).

Según (Calahorrano, 2016) gerente del hotel, los precios de Hacienda Río Blanco – Hostería fueron establecidos basados en la competencia dentro de la zona (ver anexo 7) en donde la gerencia hizo un contraste entre los precios y servicios que ofrecían establecimientos entre las zonas de Nanegalito hasta la Independencia. Siendo así que se identificó que para los servicios que ofrece Hacienda Río Blanco el precio Rack⁷ es de 45,00 USD en habitaciones simples por persona más IVA y servicio y de 55,00 USD en habitaciones lujo por persona más IVA y servicio. Estos precios incluyen el uso de las instalaciones y el desayuno del día siguiente.

Gráfico 11: Lista de precio por persona en hoteles de Nanegalito - La Independencia en junio noviembre 2016

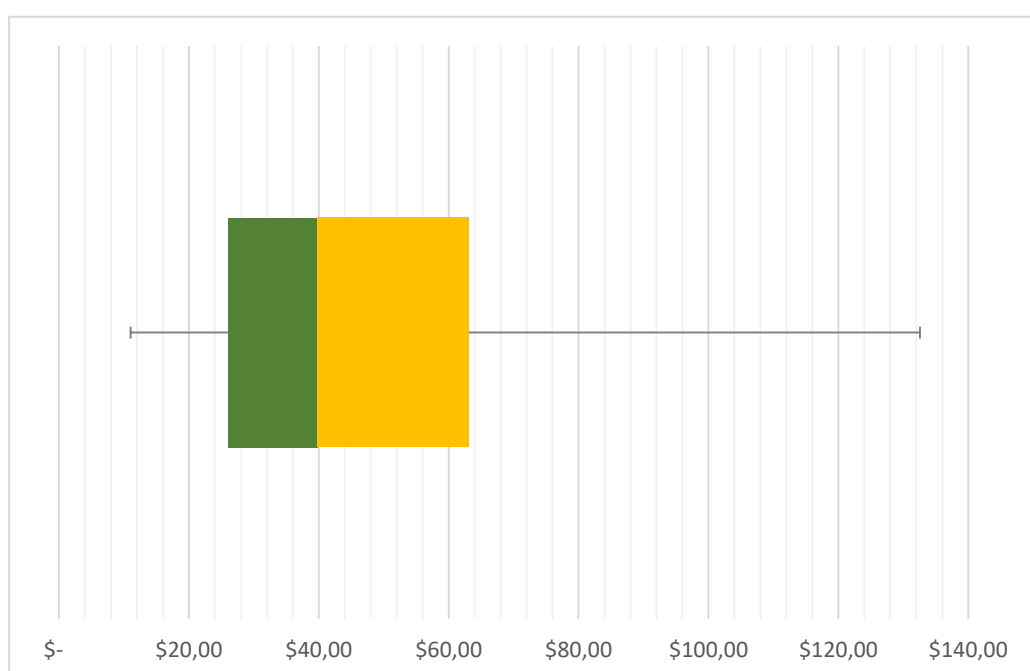


Fuente: Booking.com
Elaborado por: Sebastián Morillo

⁷ Rack.- de venta al público

Como se observa en el gráfico 11, los precios por persona en la zona mencionada inician desde los 11,00 USD en el hostel tranquilidad y alcanzan un precio máximo de 1080,00 USD como es en el Mashpi Lodge. Según los administradores se fijó el precio en contraste con la hostería Kashama, Kapari y Arasha, siendo que estos establecimientos ofrecen instalaciones y servicios semejantes a Hacienda Río Blanco, el precio de estos varía entre los 75,00 USD y 100,00 USD por persona.

Gráfico 12: Lista de precio por persona en hoteles de Nanegalito - La Independencia en junio noviembre 2016



Fuente: Booking.com
Elaborado por: Sebastián Morillo

Como parte de este estudio se realizó el gráfico estadístico de caja y bigotes que permite conocer el rango inter-cuartil para conocer la distribución de valores extremos potenciales. Con fines de presentación se excluyó a Mashpi Lodge. Como resultado del estudio se identifica que en 50% de los datos (cuartil 1 y 2) se encuentra en un rango de 11,00 USD Y 39,75 USD, de igual forma el otro 25% (cuartil 2 a 3) de datos se encuentran entre 39,75 USD y 63,05 USD y el último 25% (cuartil 3 a 4) se establece entre 63,05 USD y 132,59 USD. Desde esta perspectiva el precio de la hostería se encuentra en el tercer cuartil por encima del 50% del precio de otras hosterías en el sector.

2.2.3. Plaza

La plaza o canales de distribución son los medios por los cuales el establecimiento ofrece sus servicios a los consumidores, en este contexto se puede llevar a cabo de forma directa por medio de un departamento de ventas o un sistema en línea, también se lo puede hacer de forma indirecta por medio de intermediarios que pueden ser con tiendas propias, distribuidores o mayorista (Alexander Osterwalder, 2010).

El principal sistema de venta de Hacienda Río Blanco hasta junio del 2017 es de forma directa, en este contexto se realizan campañas publicitarias por redes sociales donde se proporciona información de contacto de los principales administrador del establecimiento y son ellos quienes dan asesoría a los clientes y realizan las ventas de forma directa. Hasta mediados del 2017 no se ha evidenciado que el establecimiento cuente con una plataforma de venta propia en su página web, sin embargo según los administradores se espera su lanzamiento para noviembre 2017 (Calahorrano, 2016).

De forma indirecta sus principales aliados son las plataformas de reserva en línea: OTAS o más conocidas como agencias de viajes en líneas, este tipo de canales indirectos ofrecen un catálogo de hoteles a sus clientes, donde se proporciona no solo información del establecimiento sino que también permite realizar reservas y pagos en línea. Entre las principales aliadas para el Hotel está la empresa holandesa Booking.com y la americana Expedia.com (Calahorrano, 2016). Este tipo de plataformas han tenido auge en la última década ya que permite a los hoteles tener un sistema de publicidad con agencia de viajes conocidas a nivel mundial que permiten hacer un contraste de precios con la competencia (Jill Barthel, 2015).

Al igual que con las OTAS, Hacienda Río Blanco - Hostería posee convenios con agencias de viajes en Quito, quienes en su gran mayoría ofrecen paquetes de descanso de un día, es decir que llegan los grupos en la mañana toman el desayuno, al almuerzo, un coffee-break y hacen el uso de las instalaciones donde comienzan con una caminata a la cascada y terminan el día con una fiesta

en la discoteca. Estas agencias tienen tarifa preferencial o un porcentaje de comisión por venta (Calahorrano, 2016)

2.2.4. Promoción

La promoción también conocida como comunicación es el sistema que las empresas usan para informar a sus potenciales clientes sobre sus servicios y ofertas, en este contexto es necesario que codifique o transmita un mensaje de forma clara que sea procesado por el receptor de forma precisa, esperando que se genere una reacción (Iglesias, 2000, pág. 218).

Después de un análisis económico se ha identificado que la gerencia destina parte de su presupuesto a la difusión por redes sociales dando mayor énfasis a Facebook en el cual, hasta junio del 2017 registra 4024 seguidores. Desde estas plataformas el hotel informa a sus usuarios sobre sus eventos en feriados, promociones, instalaciones y servicios, entre otros (Facebook.com, 2017).

Asimismo la gerencia informó que se han llevado a cabo otro tipo de sistemas de difusión externos como la publicación de artículos de interés en revistas de alto impacto a nivel nacional como 'Vistazo' y canales de noticia nacional, sin embargo el ROI⁸ por estas inversiones no fue el proyectado y se vio obligado a buscar nuevas alternativas más económicas (Calahorrano, 2016).

Desde un enfoque interno, el establecimiento busca promocionar sus servicios por medio de un contacto directo con el cliente donde el administrador o gerente busca enlazar una comunicación con sus huéspedes y se realizan diferentes paquetes como promoción en el spa, descuentos en postres y bebidas. De igual forma se entrega material físico de estos paquetes al momento de hacer la recepción del cliente (Calahorrano, 2016).

Desde un panorama externo se evidencia que la empresa no ha desarrollado una imagen corporativa, es decir que el formato de sus publicación varía constantemente, igualmente la concurrencia de estas publicaciones es de una

⁸ ROI: retorno de la inversión

cada dos semanas y no está destinada a un público objetivo, lo que dificulta la identidad visual de la empresa y la falta de comunicación con sus potenciales clientes (Iglesias, 2000).

2.3. Análisis de la gestión financiera

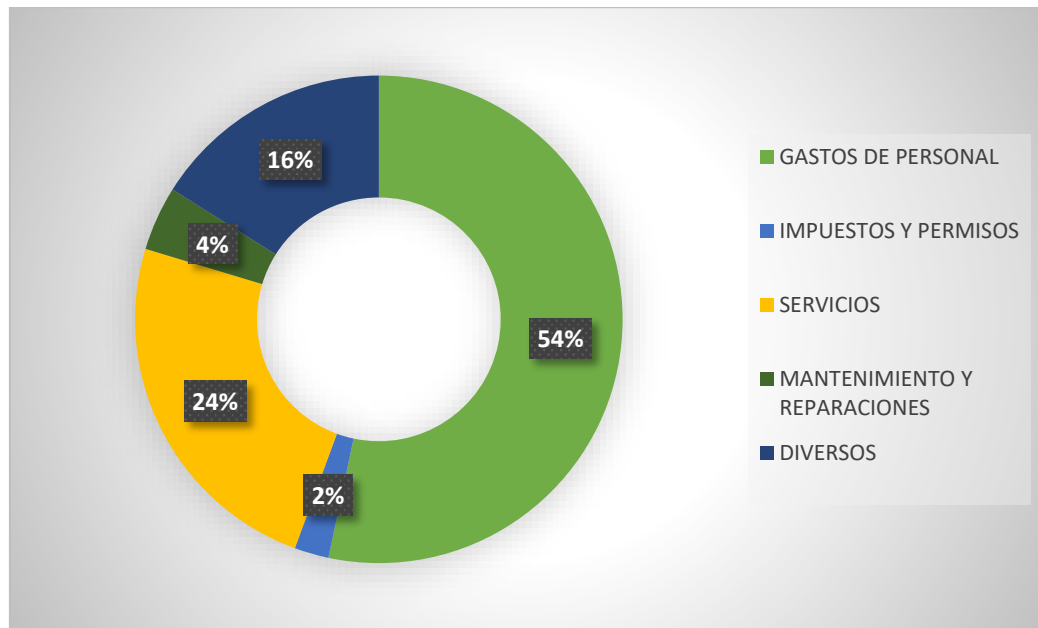
El análisis financiero de la empresa es trascendental para asegurar su estabilidad y crecimiento dentro del mercado, ya que una mala administración en este campo puede llevar al fracaso del proyecto a pesar de que otras áreas operativas cumplan un buen funcionamiento, ya que una mala planificación con gastos excesivos o innecesarios puede dejar sin liquidez a la institución que no podrá cumplir con sus obligaciones, para ello es importante conocer los gastos de la institución y proyectar mejor sus ingresos en un futuro.

2.3.1. Informe de costos 2016.

La importancia de desarrollar un estudio de costos en el sector turístico es poder conocer los gastos reales de la institución, de forma que puedan ser claros y proyectados en el tiempo para evitar una desfinanciación del establecimiento que les impida cumplir con sus obligaciones tributarias y no tributarias con sus huéspedes. Para ello se realiza un informe de costos por departamento para facilitar el análisis de grupos y conceptos de importancia relativa.

Dentro de los gastos de Hacienda Río Blanco se ha logrado clasificar en 5 diferentes categorías, la primera proyecta los gastos de personal tanto sueldos como gastos tributarios que opera dentro de la organización, la segunda son los costos de permisos de funcionamiento básicos para una operación legal dentro del Ecuador, seguimos con servicios básicos para huéspedes, mantenimientos y reparación de activos y otros gastos.

Gráfico 13: Clasificación porcentual de gasto en Hacienda Río Blanco 2016



Fuente: Hacienda Río Blanco
Elaborado por: Sebastián Morillo

De este estudio se identifica que el 54% de los gastos se direcciona al personal que trabaja dentro de la organización, otro 16% es para gastos diversos como amenidades, decoración y planificación de eventos, un 24% es destinado para abastecer a los huéspedes de servicios básicos, un 4% para mantenimiento y reparación mientras que el 2% restante es destinado para la adquisición de impuestos y permisos.

Por otro lado es importante indicar que la empresa no cuenta con deudas hasta junio 2017, ya que la construcción y adquisición de los bienes se llevaron por medio de la inversión inicial directa de los propietarios. Sin embargo no cuenta con una provisión para el reemplazo de bienes, debido a que los propietarios manejan el efectivo junto a sus cuentas personales (Calahorrano, 2016).

Tabla 10: Informe de costos Hacienda Río Blanco 2016

CUENTAS	GRUPO	CONCEPTO	% PARTICIPACION
<i>GASTOS DE PERSONAL</i>	62373,62		53%
SUELDOS		35160,00	
APORTE PATRONAL		3322,62	
DECIMO TERCERO		2930,00	
DECIMO CUARTO		2562,00	
FONDOS DE RESERVA		2930,00	
VACACIONES		1465,00	
AUXILIO DE TRANSPORTE		1680,00	
CAPACITACION AL PERSONAL		3000,00	
ALIMENTACION A TRABAJADORES		7560,00	
LAVANDERIA TRABAJADORES		1764,00	
<i>IMPUESTOS Y PERMISOS</i>	2660,00		2%
IMPUESTO PREDIAL		2380,00	
SOPROFON		230,00	
OTROS PERMISOS		50,00	
<i>SERVICIOS</i>	28156,04		24%
AGUA		2975,00	
LUZ		8640,00	
INTERNET Y TELEFONO		1542,24	
SERVICIO DE GAS		2160,00	
TELEVISION SATELITAL		8038,80	
VIGILANCIA		4800,00	
<i>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</i>	5000,00		4%
TERRENOS		3000,00	
CONSTRUCCION EDIFICIOS		2000,00	
<i>DIVERSOS</i>	18781,20		16%
GASTO AMENIDADES		2821,20	
MANTENIMIENTO INSTALACIONES		2160,00	
DECORACION Y EVENTOS		8800,00	
MENAJE Y REPOSICION		5000,00	
TOTAL	116970,86	111970,86	100%

Fuente: Hacienda Río Blanco

Elaborado por: Sebastián Morillo

El capítulo II ha permitido conocer a profundidad la situación actual de la empresa. Desde una perspectiva de recursos humanos se identifica que la gerencia se encuentra domiciliada en Quito, por ende es necesario la implementación de procesos de control que evalúen el rendimiento y responsabilidades de los

trabajadores, ya que si se opera de forma menos jerárquica, cada trabajador operaría según su criterio tomando la responsabilidad directa de cualquier acto positivo o negativo en el administrador. Por otro lado se logró identificar las estrategias utilizadas para el establecimiento de precios, productos plaza y promoción y como estos influyen en el rendimiento de la empresa. Finalmente desde un el área financiera se logró proyectar los gastos anuales del hotel, sin embargo por falta de información contable no se pueden llevar a cabo estudios más profundos sobre el rendimiento económico del lugar, para ello será necesario plantear recomendaciones en el tercer capítulo.

CAPITULO III

PROPUESTA PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN HACIENDA RIO BLANCO

En el desarrollo de una propuesta de planeación estratégica se analiza la información obtenida en los capítulos I y II del presente estudio, ya que en esta fase se procesa la información del sector hotelero en el Ecuador externo a la empresa y el conocimiento interno de hotel con el fin de poder generar, evaluar y seleccionar una estrategia efectiva a corto y largo plazo.

Para ello es importante que la empresa tenga claro los conceptos internos tales como: misión y visión, ya que estos serán los fundamentos base para la integración de los miembros de la organización y posteriormente conocer su situación en el mercado y cómo puede generar una estrategia que le permita tener una ventaja sobre la competencia por medio de diferentes herramientas como es el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis extendido FODA.

3.1. Plan estratégico

Para la elaboración del plan estratégico es determinante que la empresa tenga en claro algunos conceptos corporativos como es la misión y la visión, ya que estos permiten una mayor integración de los miembros, quienes tienen en claro cuáles son los fundamentos principales de la organización y que quieren conseguir en un largo plazo.

3.1.1. Visión

Dos elementos fundamentales que permitirán crear cimientos fuertes en la empresa son la declaración de la visión y misión de la misma, puesto que estos permitirán crear un contexto interno y externo, para tener en claro que quiere llegar a ser la empresa y cuál es el negocio de la misma. Desde ese enfoque se ha comprobado que tener en claro esos dos elementos, ayudan a crear un apropiamiento de los colaboradores hacia la institución, que a su vez podría llegar a mejorar el rendimiento de la misma como lo comprueba Business Week, en donde afirma que la empresas con un planteamiento claro de la misión y visión

podrían llegar a incrementar en un 30% el rendimiento en ciertos parámetros financieros (David, 1997, pág. 60).

“Hacienda Río Blanco, busca ser el líder en acomodación y servicios turísticos en San Miguel de los Banco con responsabilidad y eficiencia hasta el año 2018”. (Hacienda Río Blanco, 2014)

Si bien estos elementos son importantes es necesario tener un claro concepto de los mismos, ya que son de fácil mal interpretación. Por un lado la misión nos permite conocer cuál es el negocio de la empresa mientras que la visión guía a dónde quiere llegar la misma. Para el desarrollo de estos conceptos es primordial iniciar el análisis de la visión debido a que una misión mal planteada podría llegar a contraponer los objetivos de la empresa (David, 1997, pág. 60).

Para un desarrollo eficiente de la visión existen elementos importantes a considerar en la redacción, como: presentar una imagen clara del rumbo del negocio (evitar lo ambiguo), describir un curso estratégico que prepare para un futuro, ser específicos con el objetivo a largo plazo, ser viable y duradero en el tiempo, ser sensata y beneficiar los interés de todos en la organización además de ser fácil de recordar (Thompson Peteraf, 2012, pág. 24).

“Hacienda Río Blanco, será un emblema hotelero en el noroccidente del Ecuador para 2021, distinguido por poseer personal amable, creativo y capacitado, para satisfacer los requerimientos de todos sus huéspedes”. (Hacienda Río Blanco, 2014).

Con un nuevo planteamiento de la visión de la empresa será necesario comunicarse entre todos sus colaboradores, de forma que se convierta en un instrumento que fortalezca y comprometa a todo el personal con las acciones que lleven a cabo según el propósito de la dirección. Como dice Theodore Hesburgh “La verdadera esencia del liderazgo es tener una visión. No se puede tocar una trompeta sin saber antes como suena” (David, 1997, pág. 55)

3.1.2. Misión

La misión empresarial es significativa para el desarrollo de una empresa, puesto que esta permite crear una cultura organizacional dentro y fuera de la institución, donde se describe la actividad y el propósito del negocio, para una buena elaboración de la misión existen tres preguntas claves a las cuales la empresa debe responder: ¿quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué estamos aquí? (Thompson Peteraf, 2012, pág. 26).

“Hacienda Río Blanco Hostería una empresa que provee servicios turísticos de hospitalidad, recreación y alojamiento tanto para personas nacionales como extranjeras. Nuestra empresa está conformada por personal altamente calificado que sabrá poner en práctica todos sus conocimientos para la satisfacción del cliente.” (Hacienda Río Blanco Hostería; 2014).

El objetivo de establecer una misión es que sea lo suficientemente descriptiva para identificar el servicio o producto de la empresa, especificar los clientes, sus necesidades, precisar un enfoque que agrade a los clientes y mostrar una entidad propia (Thompson Peteraf, 2012, pág. 27).

Desde este contexto se evidencia que la misión de Hacienda Río Blanco Hostería, elaborada en 2014, cumple con ciertos elementos tales como: identifica los productos y servicios que ofrece, identifica el nicho de mercado en clientes nacionales como extranjeros y busca llamar la atención del cliente con personal altamente calificado. Sin embargo no describe un sentimiento de entidad propia, el mercado donde se encuentra geográficamente, tecnología o certificaciones de la empresa y filosofía. Por ende se sugiere un replanteamiento de la misión.

Para una formulación correcta de la misión de la empresa es importante tener en claro 9 componentes que permiten dar personalidad al negocio, entre ellos encontramos: la relación con los clientes, definir el producto o servicio que se ofrece, conocer el mercado donde están ubicados, la adaptación a nuevas tecnologías, la preocupación por la supervivencia, el crecimiento, la rentabilidad, la filosofía empresarial, el concepto de sí misma, la preocupación por la imagen pública y sus empleados. (David, 1997, pág. 71)

Tabla 11: Elementos para la declaración de la misión.

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Los principales clientes son personas y empresas nacionales y extranjeras.
¿Cuáles son los productos y servicios más importantes?	Los principales servicios son el alojamiento, alimentación y actividades de recreación.
¿En dónde compite la empresa geográficamente?	Está situada en San Miguel de los Bancos, en el Noroccidente del Ecuador.
¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	Con 5 años en el mercado posee instalaciones nuevas y tecnológicas.
¿La empresa está comprometida con el crecimiento y solidez financiera?	La empresa busca un desarrollo sustentable en el tiempo.
¿Cuáles son las creencias básicas, valores y prioridades éticas de la empresa?	La prioridad es la parte central del negocio. Buscamos su satisfacción.
¿Cuál es su ventaja competitiva?	Ubicación dentro del bosque húmedo declarado zona protegida, atención personalizada, infraestructura única en el país, rodeada de una riqueza natural de flora y fauna.
¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Una prioridad del establecimiento es la conservación del medio ambiente y el desarrollo comunitario.
¿Los empleados son valiosos para la empresa?	Desde sus inicios se ha buscado una preparación humana y académica de todos sus colaboradores con capacitaciones tanto nacionales como internacionales.

Fuente: Hacienda Río Blanco

Elaborado por: Sebastián Morillo

Una vez claros los componentes de la misión de la empresa se pueden llevar a cabo la redacción de la misma, en este proceso no existe un juicio de valor que determine que la misión sea la mejor para una empresa u otra. Además es importante recalcar que no todos los elementos estarán mencionados explícitamente en el texto sino que se requerirá de un buen juicio al redactar y hacer una evaluación del resultado final para así obtener la aprobación de todos los participantes en la construcción de la misma.

“Hacienda Río Blanco Hostería es una empresa ubicada en el noroccidente del Ecuador, provee servicio de alojamiento, alimentación y recreación, donde sus clientes nacionales y extranjeros podrán vivir una experiencia única e inigualable, en un ambiente responsable con la sociedad y la naturaleza, fomentando el cuidado y protección de sus bosques primarios y secundarios, siendo estos un emblema en la región por su riqueza en flora y fauna. La preparación profesional de sus colaboradores nativos de la región es trascendental en la certificación de altos estándares de calidad tanto nacionales como extranjeros” (Hacienda Río Blanco Hostería; 2017).

Por medio de la declaración de la misión, Hacienda Rio Blanco busca comunicar el propósito de la compañía en un lenguaje que permita dar una identidad al hotel tanto para sus colaboradores como para sus visitantes. Como dijo Peter Drucker “Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión, Sólo la definición de la misión y el propósito de la organización hace posible tener objetivo de negocios claros y realistas” (David, 1997, pág. 55)

3.2. Análisis competitivo: 5 fuerzas de Porter

En el primer capítulo se realizó un análisis externo del sector turístico en el Ecuador, desde diferentes aristas, como son: el área económica, política, social y tecnológico. Ha permitido tener un amplio conocimiento de todo factor externo que puede alterar la realidad del Hacienda Río Blanco-Hostería. A partir de este enfoque se propone un análisis en base a las 5 fuerzas de Porter con el fin de conocer si un sector es atractivo para el comercio de acuerdo a la intensidad de la competencia, para ello se realizara una ponderación en base a la experiencia de la Ingeniera Giovanna Calahorrano administradora de la hostería tomando en cuenta los siguientes criterios: competidores existentes, ingreso de nuevos competidores, capacidad de negociación de los consumidores, desarrollo de productos sustitutos y la capacidad de negociación con los proveedores (David, 1997).

3.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras.

Entre las 5 fuerzas de Porter quizá la más importante es la rivalidad que existe entre las empresas competidoras en el mercado, este factor es de tal importancia puesto que hoy en día, la evolución del internet ha incurrido en que los negocios son más complejos y bursátiles, a tal punto que la implementación de una estrategia puede generar represalias como disminución de precios, lanzamientos de nuevos productos, mejoras en el productos, entre otras. Es por este motivo que las empresas tienen que estar en constante investigación de forma que una estrategia sea más competitiva para lograr el éxito (David, 1997, pág. 101).

En este contexto la pregunta clave para el análisis es ¿Qué tan fuerte es la competencia?, para ello en el cuadro 12 se analizará si la rivalidad entre competidores es fuerte o débil, en base a 6 aspectos de análisis que son: la demanda, los precios, la calidad de servicio, los costes de la industria, la cantidad ofertada, y la concentración de la demanda. Para evaluar se desarrollará una ponderación sobre 100 puntos según su importancia en el mercado y como este puede afectar a la empresa.

El desarrollo del primer punto es si la demanda de compradores crece con lentitud, este rubro tiene una ponderación de 30/100, debido a que si la demanda no crece con rapidez mayor será la competencia, la puntuación es de 8 en la columna de fuerte, este resultado se ha obtenido a consecuencia de que San Miguel de los Bancos es la zona con menor tasa de ocupación a nivel nacional con un rango entre 10% y 15% como se puede ver en el gráfico 8, del Ministerio de Turismo.

El segundo aspecto son los costos de cambio de marca, este ha obtenido una ponderación de 5/100. Al ser servicios Hoteleros mucho dependerá del producto y servicio para que un cliente priorice un lugar de otro, la puntuación es de 2 en la columna fuerte, debido a que el 25% de los hoteles de primera clase fluctúa entre 40 y 70 USD, como se puede verificar en el gráfico 12, en el tercer cuartil.

Tabla 12: Rivalidad entre empresas competidoras

#	¿Qué tan fuerte es la competencia entre vendedores?	PONDERACION SOBRE 100*	RIVALIDAD			
			FUERTE	TOTAL	DEBIL	TOTAL
1	Demanda compradores crece con lentitud	30	8	240	2	60
2	Costos de cambio de marca son bajos	5	2	10	8	40
3	Débil diferenciación de productos y servicio	25	2	50	8	200
4	Las empresas en la industria tienen altos costos fijos	20	7	140	3	60
5	Los competidores son numerosos	15	6	90	4	60
6	Las ventas se concentran entre pocos vendedores	5	1	5	9	45
Total		100	5,35		4,65	

Fuente: (Thompson Peteraf, 2012, pág. 57)

Elaborado por: Sebastián Morillo

* Criterio Ing. Giovanna Calahorrano (Administradora Hacienda Rio Blanco)

El tercer apartado es la diferenciación de servicio y productos, este contexto posee una ponderación de 25/100, puesto que este factor influye directamente en la decisión de los huéspedes, este resultado es debido a que las hosterías en el sector se encuentran enfocadas a un mercado familiar las cuales buscan actividades y atracciones que disfrutar. En este contexto el resultado es de 2 para la columna de fuerte, siendo que la mayoría de establecimientos ofrecen servicios similares. (David, 1997)

El cuarto aspecto es si las empresas en el sector tienen altos costos fijos, en este se ha obtenido una ponderación de 20/100 como resultado de que en el sector hotelero las industrias tienen altos costos fijos de funcionamiento independientemente de la ocupación. Es decir, independientemente exista ocupación o no, el mantenimiento es un gasto permanente que se deba incurrir aunque los ingresos no aumente. La puntuación obtenida fue de 7 para la columna fuerte.

El quinto aspecto es sobre la cantidad de competidores, este apartado tiene una ponderación de 15/100, la importancia de oferta radica en que si la oferta es alta y la demanda baja tendrá un efecto rebote donde los ofertantes bajarán los precios (khanacademy, 2017). La puntuación es de 6 para la columna de rivalidad fuerte ya que independientemente del número de ofertantes, subsistirán en el mercado las empresas con mejor servicio y producto a largo plazo.

El último rubro es sobre la concentración de ventas en pocos vendedores, este aspecto ha generado una ponderación de 5/100. Tomando en cuenta que el área hotelera es un sector con amplia gama de hoteles, por ello su tasa de ocupación dependerá de los gustos y capacidad adquisitiva de los usuarios. Este rubro tiene una puntuación de 1 para la columna de fuerte, debido a la gran variedad de hoteles con diversos precios y servicios que atienden todo tipo de mercado.

3.2.2. Ingreso de potenciales nuevos competidores

La facilidad con la que nuevos competidores puedan ingresar al mercado puede ser un factor que desaliente a la industria, por ello existen barreras creadas por el gobierno o impuestas por el mercado como por ejemplo el prestigio, la experiencia, la lealtad de marca, los canales de distribución, la falta de acceso a materias primas, la inversión de capital, entre otros, que pueden limitar el ingreso al sector. (David, 1997, pág. 102).

Cuando se analiza la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, la primera pregunta que viene a la mente es ¿qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes de la amenaza de ingresos de nuevos rivales?, para ello se analiza desde un enfoque macroeconómico las barreras de ingreso, la actuación de los miembros de la industria, el atractivo del mercado y el capital de inversión (Thompson Peteraf, 2012, pág. 62).

Como se evidencia en el cuadro 13, el riesgo de ingreso de mayores competidores puede ser diferente para cada instrucción (mayor o menor), para ello se analizaron 6 factores con una ponderación sobre 100 puntos, donde el capital

de ingreso abarca el 45% debido a que los costos de un alojamiento turístico son altos y las barreras de entrada ocupa un 25% puesto que estas pueden forjar una industria responsable o una industria con mayor acceso, mientras que los otros 4 factores representan menos del 10% cada uno al representar el flujo del mercado en oferta y demanda.

Tabla 13: Ingreso potencial de nuevos competidores

#	¿QUE TAN FUERTES SON LAS PRESIONES COMPETITIVAS PROVENIENTES DE LA AMENAZA DE INGRESOS DE NUEVOS RIVALES?	PONDERACION SOBRE 100*	AMENAZAS DE ENTRADA			
			MAYORES	TOTAL	MENORES	TOTAL
1	Barreras de entrada bajas	25	7	175	3	75
2	Los miembros de la industria no quieren o no pueden oponerse vigorosamente al ingreso de recién llegados.	5	7	35	3	15
3	Hay un gran equipo de interesados en entrar al mercado y con capacidad de superar las barreras de ingreso	10	4	40	6	60
4	Los miembros de la industria buscan ampliar su mercado al entrar en segmentos que no tienen presencia	10	3	30	7	70
5	La demanda crece con rapidez y los recién llegados anticipan utilidades atractivas.	5	2	10	8	40
6	Bajos requerimientos de capital	45	3	135	7	315
Total		100	4,25		5,75	

Fuente: (Thompson Peteraf, 2012, pág. 57)

Elaborado por: Sebastián Morillo

* Criterio Ing. Giovanna Calahorrano (Administradora Hacienda Río Blanco)

Desde este enfoque existen menores riesgos de acceso al mercado con un 5,755%, esto se debe principalmente a que la inversión de capital de un establecimiento turístico es alto, la demanda en el sector no tiene un desarrollo significativo para ser atractivo y las empresas en el sector hotelero no evidencian indicios de explorar mercados fuera de las ciudades capitales. Por eso, a nivel gubernamental se están desarrollando proyectos que buscan fortalecer los ingresos provenientes de servicios como el turismo, llevando a cabo campañas internacionales que fomenten el turismo extranjero hacia el Ecuador, al igual que incentivos para inversionistas extranjeros como nacionales. (Thompson Peteraf, 2012)

3.2.3. Desarrollo de potenciales productos sustitutos.

Ciertamente el desarrollo de productos sustitutos en el sector de hospedaje es limitado, sin embargo pueden aparecer nuevos conceptos y servicios que ofrezca un hotel. Para este análisis se debe contestar: ¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas de productos sustitutos de otras industrias? El tipo de presión en menor y mayor rango puede provocar que los productos sustitutos establezcan un límite al precio que se pueda cobrar antes de que los consumidores cambien de productos (David, 1997, pág. 103).

Desde este enfoque se comparará el desempeño del sector de San Miguel de los Bancos en relación al resto del país, de igual forma se llevará a cabo una ponderación sobre 100 puntos donde se analizará la disponibilidad de productos sustitutos, los precios de los mismos, el desempeño y el efecto en los consumidores sobre los costos en el cambio de producto. En este caso los 4 elementos son de igual importancia por ende la ponderación de cada uno es de 25 puntos (Thompson Peteraf, 2012, pág. 64).

Como se evidenció en el gráfico 8, San Miguel de los Bancos tiene hoteles de lujo, con un precio entre los 90 y 100 USD por habitación pero con un promedio de la tasa de ocupación de apenas el 10% anual. Es así que el desarrollo de productos sustitutos es el mayor desafío en la región al existir otras ofertas en el mercado que ofrecen mayor gama de productos, con precios inferiores, desempeño

comparable y bajo costo de cambio para los consumidores. En este contexto se puede tomar el ejemplo de Baños de Agua Santa, donde se ofrece una diversidad de hoteles y hostales, actividades extremas, paseos en familia y sitios de dispersión nocturna a bajo costo.

Tabla 14: Desarrollo potencial productos sustitutos

#	¿QUE TAN FUERTES SON LAS PRESIONES COMPETITIVAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DE OTRAS INDUSTRIAS?	PONDERACION SOBRE 100*	DESARROLLO PRODUCTOS SUSTITUTOS			
			MAYORES	TOTAL	MENORES	TOTAL
1	Hay buenos sustitutos fácilmente disponibles o aparecen nuevos.	25	8	200	2	50
2	Los sustitutos tienen precios atractivos.	25	7	175	3	75
3	Los sustitutos tienen un desempeño comparable o mejor.	25	6	150	4	100
4	Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar a los sustitutos.	25	8	200	2	50
Total		100	7,25		2,75	

Fuente: (Thompson Peteraf, 2012, pág. 57)

Elaborado por: Sebastián Morillo

* Criterio Ing. Giovanna Calahorrano (Administradora Hacienda Rio Blanco)

3.2.4. Capacidad de negociación proveedores.

Los proveedores constituyen mayor fuerza de poder competitivo en un mercado, pueden tener el poder de negociar e incluso imponer una prima sobre sus materiales o componentes, asimismo pueden llegar a afectar la competitividad de los rivales en un mercado basados en la calidad, rendimiento y garantía en el cumplimiento de sus entregas (Strickland, 1995, pág. 83), es así que un hotel no puede tener desabastecimiento de materiales de aseo o amenidades en las habitaciones por falta de planificación o incumplimientos de los de proveedores.

Para este análisis es necesario formularse la pregunta ¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas del poder de negociación de los proveedores? Con el fin de conocer si su presión puede llegar a ser fuerte o débil. Para ello se ha elaborado el gráfico 15, donde se evaluará este punto a base de seis diferentes criterios dándoles una ponderación sobre 100 puntos de acuerdo a su rango de importancia. (Thompson Peteraf, 2012, pág. 66)

Tabla 15: Capacidad de negociación proveedores

#	¿QUE TAN FUERTES SON LAS PRESIONES COMPETITIVAS DEL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES?	PONDERACION SOBRE 100*	PODER PROVEEDORES			
			FUERT E	TOTAL	DEBI L	TOTAL
1	Los productos o servicios del proveedor son escasos.	10	1	10	9	90
2	Los productos o servicios del proveedor son diferenciados	30	6	180	4	120
3	Los servicios o productos son cruciales en el desarrollo del negocio	30	4	120	6	180
4	Altos costo al estar forzado a cambiar de proveedor.	15	3	45	7	105
5	Los proveedores no dependen de la industria en su giro de negocio.	10	2	20	8	80
6	La industria está dominada por un número limitado de proveedores.	5	2	10	8	40
Total		100	3,85		6,15	

Fuente: (Thompson Peteraf, 2012, pág. 57)

Elaborado por: Sebastián Morillo

* Criterio Ing. Giovanna Calahorrano (Administradora Hacienda Rio Blanco)

Se ha determinado que el poder de negociación de los proveedores es de 3,85 para la columna de fuerte, este resultado se debe a que dentro de la industria hotelera en el Ecuador existe un amplio portafolio de distribuidores de alimentos, bebidas y materiales para limpieza y mantenimiento. El valor de un proveedor radica en la diferenciación de sus productos y cómo estos son cruciales en el desarrollo del negocio, pero el tener una gran cantidad de ofertantes en el mercado, pierden su capacidad de negociación con los establecimientos.

3.2.5 Capacidad de negociación de los consumidores.

La capacidad de los consumidores radica en dos factores: el primero es el grado del poder de negociación y el segundo sobre su sensibilidad al precio. Cuando el grado de sensibilidad es mayor, pueden llegar a reducir la rentabilidad de la industria, exigir beneficios como formas de pago, servicios adicionales, entre otros. (Thompson Peteraf, 2012, pág. 67).

En el siguiente cuadro se hace el estudio de poder de negociación de los compradores para ello, se ha de responder la siguiente pregunta, ¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los compradores?, en donde se analizan diferentes fases como la relación de oferta y demanda, la elasticidad de la demanda, el tipo y calidad producto o servicio. En este caso la sensibilidad de los compradores al precio tendrá una ponderación de 40/100, mientras que el costo de cambio de marca 30/100 y los otros factores estarán sobre los 10/100.

Tabla 16: Capacidad de negociación compradores

#	¿QUE TAN FUERTES SON LAS PRESIONES COMPETITIVAS PROVENIENTES DEL PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES?	PONDERACION SOBRE 100*	PODER CONSUMIDORES			
			MAYOR	TOTAL	DEBIL	TOTAL
1	Costo de cambio de proveedores es bajo.	30	9	270	1	30
2	Los productos de la industria están estandarizados.	10	3	30	7	70
3	Mayor oferta que demanda	10	8	80	2	20
4	Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los competidores.	10	7	70	3	30
5	Los compradores son sensibles al precio.	40	9	360	1	40
Total		100	8,1		1,9	

Fuente: (Thompson Peteraf, 2012, pág. 57)

Elaborado por: Sebastián Morillo

* Criterio Ing. Giovanna Calahorrano (Administradora Hacienda Rio Blanco)

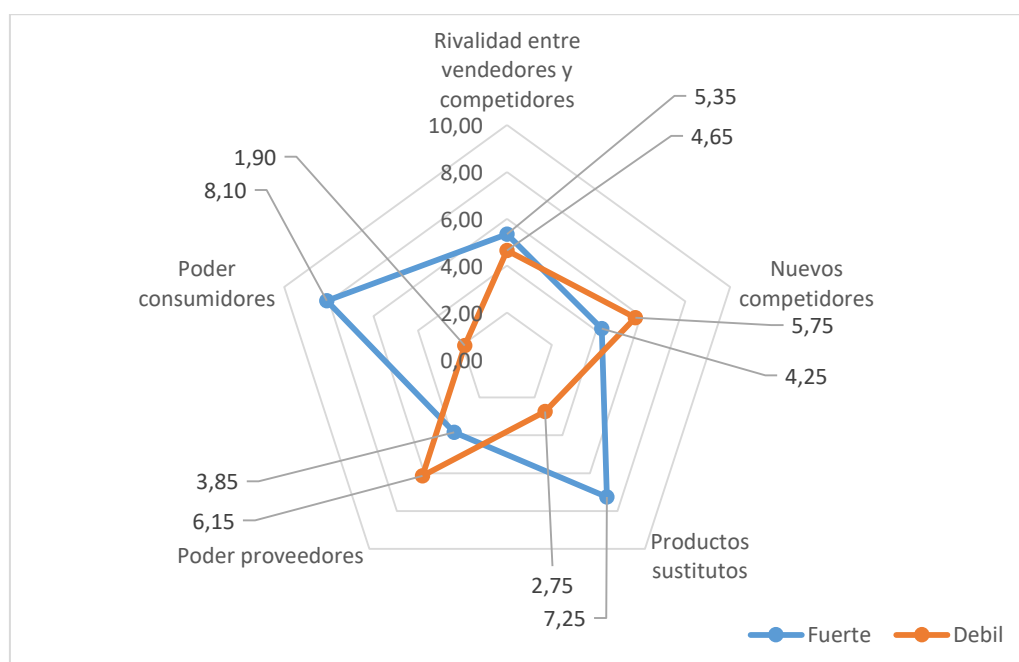
Después de haber llevado a cabo el estudio se revela que el poder de negociación de los compradores en el sector hotelero es mayor con 8,1 puntos, debido a que los costos de cambio de marco son mínimos, el usuario está bien informado sobre la evolución de los precios en internet y los compradores son sensibles a una alteración de los precios. Por ende el respaldo de cada hotel será la calidad de productos y servicios que ofrezca.

3.2.6 Intensidad competitiva.

El estudio de las cinco fuerzas de Porter permite determinar la intensidad del mercado según sus 5 fuerzas. En este sentido existen 3 perspectivas claras a analizar, desde un primer panorama se puede apreciar que todas las fuerzas tienen una intensidad alta, por ende es un mercado saturado, donde el margen de rentabilidad es mínimo y muchas de las empresas podrían llegar a quebrar. Otro panorama es que más de 3 fuerzas tienen una concentración fuerte por ende es un mercado poco atractivo donde la estrategia tendrá que ser completamente viable que brinde a la empresa la intensidad de otras fuerzas, el último escenario es cuando todas las fuerzas representan una intensidad débil, en este caso es un mercado atractivo con un gran potencial y si en caso una empresa no logra desarrollarse es debido a su falta de perspectiva comercial (Thompson Peteraf, 2012, pág. 71).

El gráfico 14 esclarece el perfil competitivo según las fuerzas de Porter, el mismo refleja el estudio previo desarrollado para conocer la intensidad de cada una en el mercado. Como resultado se ha encontrado que existe una intensidad fuerte, superior a 7 del poder de los consumidores y de los productos sustitutos, esto se puede ver reflejado en el gráfico 8, donde se evidencia que otras zonas del país fuera de las ciudades centrales tienen mayor tasa de ocupación debido a que existen hoteles con categorías similares o inferiores a un menor precio.

Gráfico 14: Perfil competitivo 5 fuerzas de Porter



Fuente: Sebastián Morillo

Elaborado por: Sebastián Morillo

Por otro lado vemos que la rivalidad entre competidores tiene una intensidad moderada 5,35 pudiendo ser esta una oportunidad en el mercado para el desarrollo de nuevas campañas, puesto que la competencia motiva a la oferta. Finalmente vemos que el poder de proveedores y la aparición de nuevos competidores tiene una intensidad débil por ende serían factores que puede tomar ventaja competitiva en la industria.

3.3. Análisis interno

Un problema común de las empresas es llegar a un punto de confort donde no se hacen una revisión o análisis de sus procedimientos para conocer su punto de declive o mejora. (David, 1997) Para ello se hace un mapa de cadena de valor de Hacienda Río Blanco donde se conocerán los principales procedimientos para posteriormente hacer un Benchmarking que determine puntos clave para desarrollar o mejorar en un futuro.

3.3.1. Mapa cadena de valor.

El desarrollo de la cadena de valor es de vital importancia cuando se busca identificar las fortalezas y debilidades competitivas de una empresa, si bien el estudio puede variar de una industria a otra se busca identificar actividades primarias que creen valor para al cliente y se complementan con las actividades secundarias o de soporte, con frecuencia entran aspectos como proveedores, producción, distribución, ventas, servicio al cliente y administración. Como resultado del estudio se obtendrá un panorama de los precondicionamientos vitales de la empresa y como esta puede generar un mayor valor agregado (David, 1997, pág. 154).

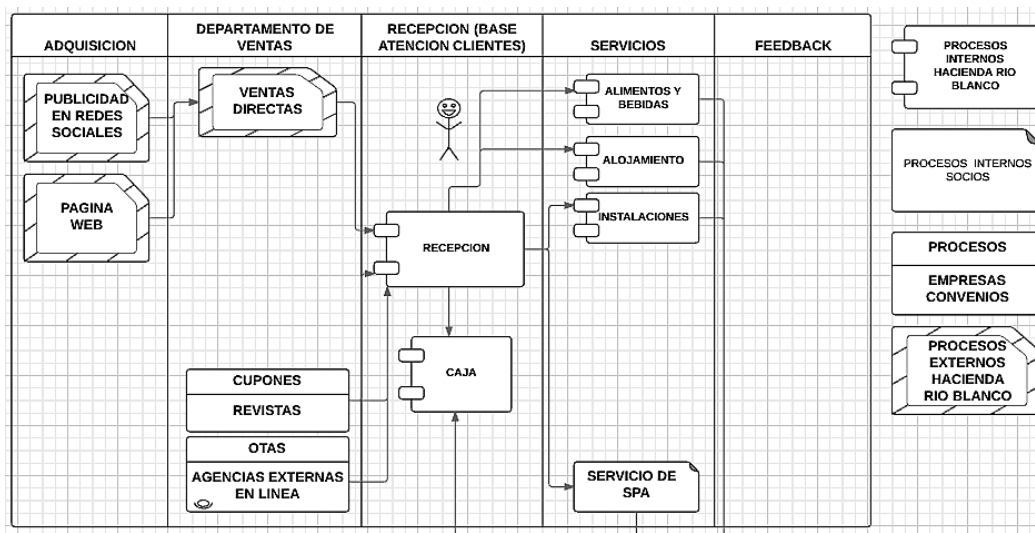
Para el estudio de la cadena de valor, se busca identificar una base que genere una ventaja competitiva sostenida, es decir se comienza con la individualización de la cadena de valor donde se identifica que competencia y capacidad se requiere desarrollar para lograr ser más eficaz y eficiente, cuando la empresa ha logrado desarrollar una o dos actividades de la cadena de valor se asciende al nivel de competencia básica, la misma que se convertirá en competencia distintiva cuando se logre un desempeño superior al de la competencia y finalmente se convertirá en una ventaja competitiva sostenida (David, 1997, pág. 155).

En la cadena de Hacienda Río Blanco se identifican 5 diferentes procesos que generan valor a un producto, entre ellos los primeros dos son procesos que se generan fuera de la empresa y los 2 restantes son procesos internos. 1) La adquisición es un proceso externo por el cual la empresa hace que sus clientes se enteren de su producto o servicio; 2) departamento de ventas es otro proceso externo que son todos los sistemas de ventas que ofrece la empresa a los cliente que deseen adquirir el producto; recepción es el motor del sistema ya que de este depende la coordinación de los procesos internos y externos de la empresa en el cual se posee un contacto directo con el cliente al ser quien gestiona toda necesidad o pedido del mismo; 3) departamentos de servicios son aquellos que diversifican las actividades que puede hacer el cliente en sitio y 4) el departamento

de Feedback es el que verifica la atención recibida por el cliente y busca recomendaciones o sugerencias del cliente para una próxima visita.

En el departamento de adquisición se identificó que la hostería da a conocer su producto al cliente por medio de su página web (www.haciendarioblanc.com) y redes sociales como Facebook, Instagram y twitter. En este proceso se identificó que no existe una ventaja competitiva en relación a su competencia dado que la información en las plataformas no se encuentra en constante actualización y no existe una imagen corporativa, sino que se hacen diferentes diseños en cada publicación (Calahorrano, 2016).

Gráfico 15: Mapa cadena de valor Hacienda Rio Blanco 2016



Fuente: Hacienda Rio Blanco
Elaborado por: Sebastián Morillo

En cuanto al departamento de ventas o comercialización, el establecimiento ha logrado gran difusión por medio de OTAs (*Online travel agencies*) que son agencias de viajes en internet como: booking.com, expedia.com y trivago.com. Sin embargo la mayoría de ventas se siguen realizando por medio de ventas directas donde el cliente se comunica vía telefónica o por correo (Calahorrano, 2016).

La recepción o base de atención al cliente es quizá el departamento con mayor relevancia en el establecimiento, porque este es el centro de comunicación entre la administración externa, clientes, y administración interna. Es aquí donde

se gestionan los requerimientos de los huéspedes y se asegura que su estadía haya cumplido con sus expectativas.

Entre los servicios que ofrece el hotel a los huéspedes, resalta el departamento de alimentos y bebidas, los cuales gestionan todos los requerimientos en el área de bar y restaurante, el departamento de alojamiento que verifica que todas las habitaciones estén en condiciones para ser entregadas a los huéspedes, el departamento de instalaciones donde se asegura que todos los servicios se encuentren en perfecto estado y operativo y por último el departamento de spa que es operado por una empresa externa que asiste a la hostería en fechas festivas o en grupos dependiendo de la tasa de ocupación proyectada.

Finalmente un departamento de suma importancia que carece el establecimiento es Feedback o retroalimentación, que debería ser un portal por el cual el hotel pueda comunicarse con el cliente, conocer su experiencia en las instalaciones, sus recomendaciones y sugerencias para generar mayor valor agregado a futuras visitas.

3.3.2. Benchmarking o punto de partida en la cadena de valor.

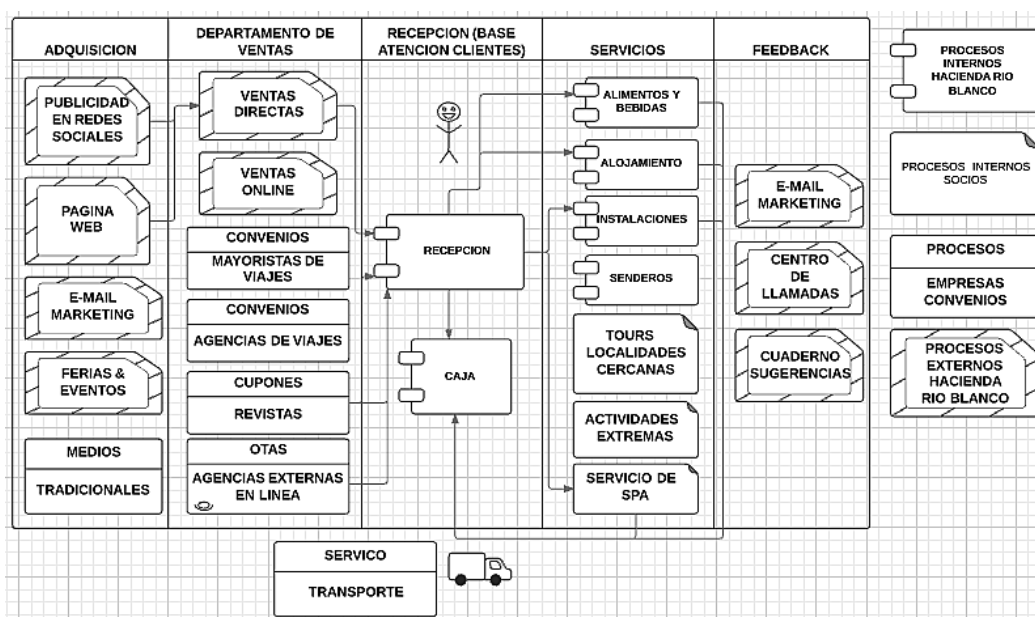
El Benchmarking es una herramienta donde la empresa podrá mejorar las actividades internas a partir del conocimiento de la competencia y el uso de buenas prácticas en la industria. El objetivo de este estudio es identificar las mejores prácticas para desempeñar una actividad, tener un conocimiento de cómo la competencia reduce sus costos, mejora el desempeño y emprender acciones para mejorar el desempeño dentro de la organización (Thompson Peteraf, 2012, pág. 112).

En el punto anterior se analizó como Hacienda Rio Blanco ha desarrollado su cadena de valor hasta el 2016, en este análisis se ha identificado procesos necesarios que carece la hostería y que podrían mejorar su a largo plazo, sin embargo en el punto 3.4.4, de este análisis se propondrá índices de buenas

prácticas a ser tomados en cuenta a largo plazo para una mejor rendimiento y toma de decisiones.

En cuanto al marketing se evidencia que la hostería no cuenta con un presupuesto destinado a este rubro, el cual especialistas sugieren debería equivaler al 5% de los ingresos del establecimiento. Para ello existen diversos medios que han perdido relevancia por la evolución del internet pero no dejan de ser trascendentales al momento de desarrollar convenios y ventas como son ferias generales y especializadas de turismo y medios tradicionales como radio, televisión y material impreso. Si bien estos sistemas suelen tener un precio elevado se sugiere realizar alianzas que permitan tener beneficios o una reducción de costos (Fernández, 2014, pág. 87).

Gráfico 16: Propuesta mapa de cadena de valor Hacienda Rio Blanco



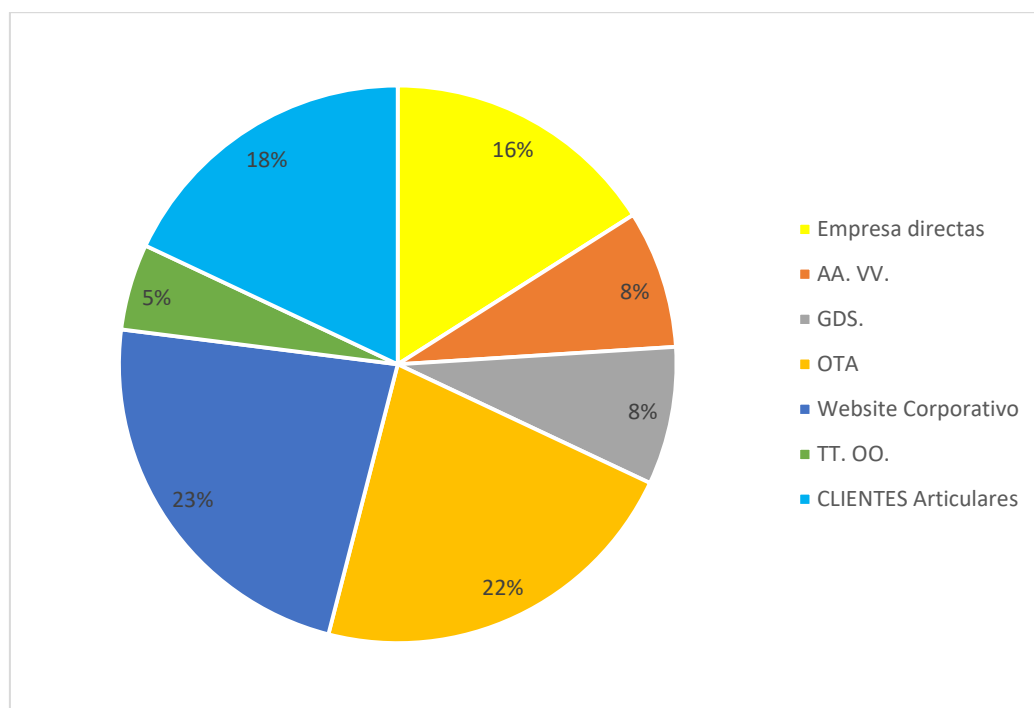
Fuente: Hacienda Rio Blanco
Elaborado por: Sebastián Morillo

Se identifica que existe una carencia de medios de comercialización o ventas en Hacienda Río Blanco, como se puede evidenciar en el gráfico 17, en la actualidad la evolución de internet ha creado un nuevo patrón de distribución donde cada vez más los medios tradicionales van perdiendo influencia en los mercados, a tal punto que para el 2013 los sitios web corporativos abarcan el 23% de las ventas en la industria, seguidos por las OTA (*online travel agencies*) que

son agencias de viajes en línea con un 22%. Mientras que sistemas tradicionales como clientes particulares abarcan el 18%, empresas directas el 16%, AA. VV. (agencias de viajes) y GDS (*Global Distributor Systems*) el 8% y a final TT. OO. (Operadores de turismo) con el 5%. (Fernández, 2014, pág. 40).

En cuanto a sus servicios el hotel actualmente ofrece paquetes que incluyen el uso de todas las instalaciones, sin embargo no hace una buena explotación de sus recursos que en el sector hotelero se conoce como “*ancillary revenue*”⁹, siendo este todas aquellas actividades que generan ingresos al establecimiento pero no forman parte de las actividades primordiales del mismo, tales como el alojamiento y la alimentación. Para ello la propuesta es realizar alianzas donde se pueda explorar nuevos servicios dentro y fuera de las instalaciones, si bien en la actualidad una empresa externa ofrece el servicio de masajes y spa, también se pueden hacer senderos en la propiedad para explotar y conocer los recursos naturales, servicios de deportes extremos y tours a las localidades cercanas. (Fernández, 2014, pág. 34).

Gráfico 17: Canales de ventas más representativos Hotelería 2013



Fuente: (Fernández, 2014, pág. 40)
Elaborado por: Sebastián Morillo

⁹ NdA, no existe una palabra en el estaño pero se lo puede traducir como “Ingresos accesorio”

Desde el enfoque crítico, los profesionales en turismo identifican que el proceso de check-in y el desayuno son el momento oportuno para que el establecimiento pueda llegar a conocer a sus huéspedes y a su vez consultar qué tan a gusto están con el servicio que reciben del hotel. Es por este motivo que es de suma importancia crear sistemas de Feedback o retroalimentación, donde los clientes puedan expresar sus inquietudes o recomendaciones. Para ello la propuesta es la creación de un sistema de fidelización donde por medio de emails, centro de llamadas y cuaderno de quejas, el hotel mantenga contacto con sus clientes. (Fernández, 2014, pág. 28).

3.4. Formulación de estrategia

Finalmente la última etapa para el diseño de una propuesta de plan estratégico es la formulación de la estrategia, para ello primero se deben plantear objetivos a largo plazo, para después seleccionar la estrategia tomando en cuenta el estudio realizado en el capítulo I y II, para concluir con la formulación de la estrategia por medio del análisis FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

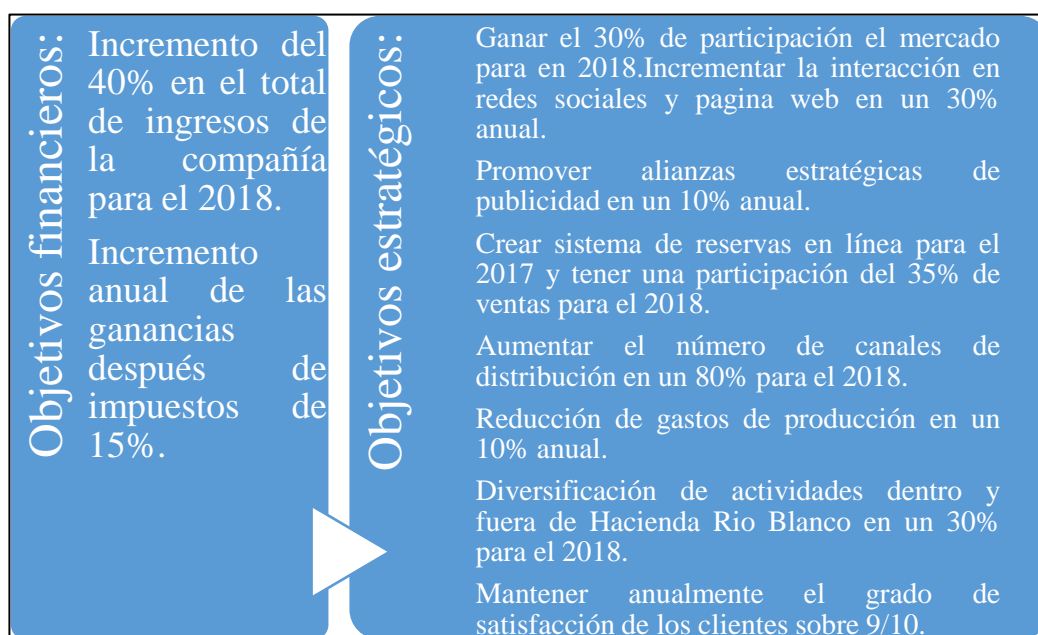
3.4.1. Objetivos a largo plazo

Siguiendo la premisa de Will Rogers que dice: "Aún si estas en el camino correcto, te rebasará si te quedas sentado ahí", evidencia la realidad de muchos administradores que creen estar ejecutando las actividades correctas para la empresa mientras se encuentra en un crecimiento, pero no se visualizan las adversidades que se pueden presentar en el futuro, como consecuencia se vuelve un sistema remoto caracterizado por 4 factores: la extrapolación donde se mantiene el principio de no corregir lo que no está roto; la administración por crisis que busca solventar los problemas del día a día por prioridades; administrar por sujetos donde cada miembro cree que debe hacer lo que mejor crea conveniente para lograr sus objetivos y la administración por esperanza donde se cree que el futuro es incierto y que siempre se logra el éxito empleando un plan nuevo si otro fracasa (David, 1997, pág. 170).

Para evitar una admiración incorrecta se propone la creación de objetivos a largo plazo para impedir que posibles cambios en el entorno vuelva vulnerable a la organización. Para el desarrollo de estos objetivos se tomará en cuenta que las actividades a corto plazo tales como: eventos y feriados las cuales poseen resultados positivos no alteren los resultados a largo plazo con resultados negativos, como por ejemplo el lanzamiento de un producto único en el mercado con precios altos al inicio y buen índice de ventas, será vulnerable a largo plazo ante la competencia que ofrezca un producto similar sustituto o mejor a menores costos (David, 1997, pág. 169).

Para el desarrollo de los objetivos es indispensable que sean específicos, cuantificables, medibles y tengan una fecha límite para su ejecución. Los objetivos se deben clasificar en dos ramas: el primer grupo de objetivos son financieros ya que el desempeño en esta área muestra la supervivencia en la industria, el segundo grupo está relacionado con los objetivos estratégicos relacionados directamente a los resultados planteados que indican si la empresa fortaleció su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales (Thompson Peteraf, 2012, pág. 30).

Gráfico 18: Objetivos financieros y estratégicos a largo plazo de Hacienda Rio Blanco.



Fuente: (Fernández, 2014, pág. 40)
Elaborado por: Sebastián Morillo

3.4.2. Resumen y selección de estrategia

Tener un panorama claro y definir las estrategias que puede tomar una empresa es de suma importancia antes de formular un plan de acción, en este sentido existen cuatro grupos de estrategias que son: estrategia de integración (directa, hacia atrás y horizontal), estrategia intensiva (penetración mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos y/o servicios), estrategia de diversificación (relacionada y no relacionada) y estrategias defensivas (reducción, desinversión y liquidación) (David, 1997, pág. 173).

La estrategia de integración busca principalmente tener un control sobre los proveedores y competidores, para ello se han encontrado 3 clasificaciones: integración directa la cual busca obtener la propiedad o control sobre los distribuidores o minoristas; integración hacia atrás es cuando se busca controlar al proveedor en especial cuando estos no son confiables y la integración horizontal que busca adueñarse de la empresa del competidor y/o tener más control sobre ellos (David, 1997, pág. 174).

Las estrategias intensivas por lo general requieren un sacrificio mayor de la empresa para mejorar su posición competitiva con los productos que ya posee, para ello se encuentran 3 alternativas: 1) la penetración de mercado busca aumentar la participación en el mercado con los productos y servicios que posee por medio de fuertes campañas de marketing, 2) el desarrollo de mercado por otro lado busca la introducción de los productos en nuevas áreas geográficas y 3) el desarrollo de productos busca un aumento de ventas por medio de las mejoras de los productos o servicios (David, 1997, pág. 179).

Estrategia de diversificación consiste en añadir nuevos productos o servicios al giro del negocio, para ello existen dos tipos: diversificación relacionada cuando los productos y servicios se encuentran en la cadena de valor y son valiosas competitivamente; y la diversificación no relacionada cuando la empresa busca en diferentes industrias empresas que pueda adquirir por medio de un trato y que tenga potencial de brindar un gran rendimiento. (David, 1997, pág. 183)

Estrategias defensivas son aquellas que buscan salvaguardar los intereses financieros de la empresa o accionistas, estas se clasifican en tres: 1) reducción cuando la empresa busca una recapitalización por ende reduce personas, venta de activos o inhabilita sectores de producción, entre otros; 2) desinversión es cuando la empresa busca vender parte de su organización a fin de hacer otras adquisiciones y 3) la liquidación, cuando la empresa vende todos los activos en partes y por su valor tangible (David, 1997, pág. 166).

Para la selección de la estrategia se hará un contraste entre los diversos tipos de estrategia (ver cuadro 17) con el análisis de intensidad de competitividad de las 5 fuerzas de Porter (ver gráfico 14). Este análisis se realiza para conocer qué tan beneficiosa puede ser una estrategia de acuerdo a las condiciones de mercado, en base a su grado de intensidad relativa a su fuerza. La ponderación se obtiene a partir del estudio realizado en el apartado 3.2 y la puntuación se interpreta como 1 poco útil y 10 muy útil.

En la estrategia de integración se obtuvo 7 puntos en los apartados 1, 2 y 3, dado que esta estrategia podría generar un mayor valor al producto entre competidores, ventaja con nuevos competidores a más de que lograría competir con la fuerza de productos sustitutos. En relación a los apartados 4 y 5, estas tienen una puntuación inferior a 3 puesto que una integración con proveedores no generaría valor agregado al producto cuando estos no tiene poder en el mercado y tampoco reduciría el poder del consumidor.

Las estrategias intensivas tienen una puntuación superior a 8 en los apartados 1, 2 y 5 significando que una penetración en el mercado puede generar una ventaja por sobre la competencia, la aparición de nuevos competidores y el poder de negociación con los clientes. En relación a los apartados 3 y 4 tiene una puntuación de 5 y 6, por tanto que una mayor demanda permite tener más ventajas de negociación con los proveedores y los productos sustitutos.

El uso de estrategias de diversificación tiene una puntuación de 8 en los apartados 1, 2, y 3, porque la diversificación de productos puede generar una ventaja competitiva en relación a competidores existentes en el mercado, nuevos

competidores y competencia con productos sustitutos. En relación a los apartados 4 y 5, la diversificación de productos aumenta la cantidad de proveedores y puede generar mayor poder de negociación al existir un crecimiento de la demanda y a su vez aumenta la capacidad de negociación con clientes al ofrecer un producto más atractivo.

Tabla 17: Sistema de selección de estrategias para Hacienda Río Blanco

5 FUERZAS DE PORTER	PONDE RACIO N*	Elección de la estrategia							
		Integración		Intensivas		Diversificación		Defensiva	
		PUNTO	TOTAL	PUNTO	TOTAL	PUNTO	TOTAL	PUNTO	TOTAL
Rivalidad entre vendedores y competidores	5,35	7,00	37,45	8,00	42,80	8,00	42,80	4,00	21,40
Nuevos competidores	4,25	7,00	29,75	9,00	38,25	8,00	34,00	9,00	38,25
Productos sustitutos	7,25	7,00	50,75	5,00	36,25	8,00	58,00	7,00	50,75
Poder proveedor	3,85	1,00	3,85	6,00	23,10	7,00	26,95	1,00	3,85
Poder consumidores	8,10	2,00	16,20	9,00	72,90	5,00	40,50	7,00	56,70
TOTAL	28,8	138,00		213,30		202,25		170,95	
PROMEDIO		4,79		7,41		7,02		5,94	

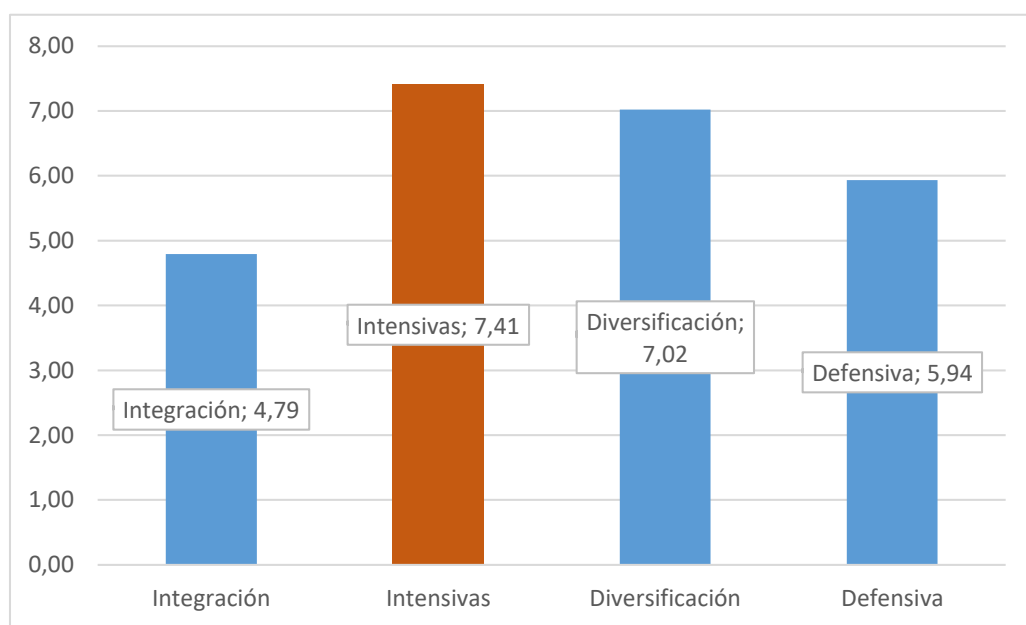
Fuente: Sebastián Morillo; (David, 1997, pág. 173)

Elaborado por: Sebastián Morillo

*En base a estudio: Punto 3.2. Cinco fuerzas de Porter

En relación a las estrategias defensivas, estas tienen una ponderación superior a 7 en los apartados 2, 3 y 5 tomando en cuenta que cuando existe una intensidad fuerte en el mercado es menos atractivo competitivamente e incentiva la venta de la misma. Mientras que en los apartados 1 y 4 tiene una puntuación inferior a 4, puesto que el mercado no incentiva la venta al tener una ventaja con los proveedores, se puede competir en el mercado.

Gráfico 19: Decisión sobre la estrategia



Fuente: Sebastián Morillo; (David, 1997, pág. 173)

Elaborado por: Sebastián Morillo

Como resultado del análisis se identifica que la opción más óptima para el Hacienda Rio Blanco es por medio de una estrategia intensiva, donde se busque crear presupuestos de marketing que genere una mayor penetración del mercado, desarrollar el mercado con mayor número de alianzas y canales de distribución y un desarrollo de productos más atractivos al cliente (ver gráfico 20).

3.4.3. Formulación de la estrategia matriz FODA¹⁰ extendida

Después de seleccionar un grupo de estrategias llega la etapa de conciliación que consiste en la formulación de las estrategias, donde las personas a cargo buscan crear una buena defensiva y ofensiva de acción. La carencia de uno

¹⁰ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

de estos factores desembocara en una derrota a largo plazo. Para este proceso existen diversas herramientas de análisis y formulación como: matriz FODA extendida, matriz SPACE¹¹, la matriz BCG¹², la matriz IE¹³ y la matriz de la gran estrategia (David, 1997, pág. 220).

Para el desarrollo de este estudio se ha decidido implementar la matriz FODA extendida porque esta permite tener una visión amplia del mercado y la empresa. Por medio de este estudio se conocerán todas aquellas oportunidades y amenazas externas a la empresa y todas aquellas fortalezas y debilidades internas del hotel, para posteriormente desarrollar las estrategias donde se relacionan los aspectos internos y externos (David, 1997, pág. 222).

Desde un contexto externo a la empresa se identifican todas aquellas actividades externas que no pertenecen ni pueden ser controladas por empresa y se resumen en (O) oportunidades y (A) amenazas. Para este propósito sea realizado un estudio profundo del mercado en la presente tesis, en diversos contextos en las áreas: política, económica, social y cultural. En el desarrollo se identificará qué factores representan una mayor ventaja o desventaja para la empresa.

En el entorno interno se analizan todas aquellas actividades internas, es decir, las que se encuentran en las manos de la organización para llegar a ser más competitivo en el mercado, estas se representan como (F) fortalezas y (D) debilidades. Para ello en el capítulo dos se ha estudiado al hotel desde diversas ramas como administrativo, marketing y finanzas.

¹¹ Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones

¹² Matriz Boston Consulting Group

¹³ Matriz Interna - Externa

Tabla 18: Matriz FODA para Hacienda Rio Blanco

MATRIZ FODA EXTENDIDA		ENTORNO INTERNO EMPRESA		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
ESTRATEGIAS INTENSIVAS	PENETRACION DE MERCADO	F.1. Gran diversidad de flora y fauna	D.1. Estructura organización tipo LAISSEZ-FAIRE. Falta de control.	
		F.2. Instalaciones adecuadas para todo tipo de grupo familiar & empresarial.	D.2. Falta de canales de distribución.	
	DESARROLLO DE MERCADO	F.3. Ubicación estratégica a una hora y media de Quito.	D.3. Poca promoción turística.	
		F.4. Certificaciones de calidad turística.	D.4. Carencia de estructura de costos.	
	DESARROLLO DE PRODUCTO	F.5. Premios por calidad con el cliente.	D.5. Escasas actividades.	
ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA	OPORTUNIDADES	O.1. El sector Turísticos es un potencial a desarrollar en la Matriz Productiva del país.	F.1.2.3.-O.2. Participar en programas gubernamentales donde se fomente el turismo nacional.	D.1.2.4.-O.2 Participar en programas gubernamentales de capacitación y control, que mejoren el control y la competitividad de HRB.
		O.2. Desarrollo de programas y servicios Gubernamentales para el incentivo turístico.	F.2.3.-O.3. Desarrollo de paquetes enfocados a diferentes nichos de mercado.	D.2.3.-O.3. Impulsar la promoción a nivel nacional y desarrollo de convenios estrategicos con canales de distribución prioritariamente en la provincia de pichincha.
		O.3. Pichincha la provincia con mayor participación turística a nivel nacional.	F.4.5.-O.3.4. Participar en premios de turismo internacional y nacional que fomente la calidad turística.	
		O.4. Reconocimientos internacionales de turismo a nivel país.		
	AMENAZAS	D.1. Recesión económica a nivel país.	F.1.2.3.4.-A.2. Fomentar la promoción de HRB de forma que se logre resaltar las ventajas competitivas.	D.1.4.-A.1.3. Implementación de plataformas que permitan un mejor control de los recursos y permitan identificar áreas problemáticas.
		D.2. Disminución de llegada de extranjeros al Ecuador.		
		D.3. San Miguel de los Bancos zona en el Ecuador con menor tasa de ocupación (10%).	F.1.3.4.5.-A.2.3. Creación de paquetes turísticos por medio de una tarifa estandar que representen una oportunidad tanto para huéspedes como para socios.	
		D.4. Riesgos de desastres naturales.		
		D.5. Rigurosos permisos de funcionamiento.		

Fuente: (David, 1997, pág. 173)

Elaborado por: Sebastián Morillo

Después de este estudio se procede a plantear las estrategias donde se contrastan 4 diferentes factores: primero se estudian las fortalezas para tener ventaja de las oportunidades en el mercado; segundo se busca aprovechar las fortalezas para evitar o mitigar las amenazas en el mercado; tercero se identifican las oportunidades para superar las debilidades y por último se identifican las amenazas para evitar que afecten más las debilidades (David, 1997, pág. 222) .

Tras la definición de la estrategia en el punto 3.3.3 se puede desarrollar el análisis FODA. Como resultado del estudio se determina que la empresa puede tomar tres medidas para la penetración en el mercado como la participación en programas gubernamentales para el desarrollo de calidad turística y promoción como premios nacionales e internacionales y aprovechar su ventaja competitiva para sacar provecho del mercado. En cuanto al desarrollo del mercado se debe crear nuevos canales de venta y crear campañas de promoción para que el establecimiento adquirir mayor reconocimiento en el medio y finalmente en relación al desarrollo del producto se debe comenzar con la incorporación de sistemas electrónicos que faciliten el servicio al cliente y el control interno del establecimiento, además de aprovechar los recursos los recursos internos para implementar más actividades que atraigan a los clientes.

3.4.4. Propuesta "Best practices" en hotelería para la implementación en Hacienda Rio Blanco-Hostería.

En el sector hotelero como en muchos sectores se ha evidenciado un cambio en el comportamiento de los consumidores quienes empiezan a tener mayor conciencia social y ambiental, por ende el eslogan de tener hoteles que cumplan con estándares internacionales, sustentables y amigables con el medio ambiente; se han convertido en una prioridad en la industria. En el libro Estudios de casos de hoteles sostenibles, se encontró que el 25% de los viajeros están dispuestos a cancelar entre un 5% y 10% más del precio regular cuando los hoteles aplican buenas prácticas, mientras que otro 12% está dispuesto a pagar entre un 10% y 20% más por el uso de esas herramientas (Michele L., 2008, pág. 15).

Tabla 19: "Best practices" ejemplos de éxito

CASO HOTEL	INICIATIVA Y DESARROLLO	INDICADORES DE ÉXITO
Estándar general.	Tasa de ocupación: número de habitaciones vendida/ número de habitaciones disponibles.	Un hotel sustentable tiene una tasa de ocupación mínima del 60% anual.
Estándar general.	Tarifa promedio por habitación: total de ingresos generados/ total de habitaciones vendidas.	Permite conocer si se está administrando de manera eficiente y si es posible una expansión.
Estándar general.	Costo por habitación ocupada: total gastos departamentos de habitaciones/ total de habitaciones vendidas.	Permite conocer los costos de habitaciones vendidas.
The Ritz- Carlton	Liderazgo: programas internos de liderazgo y refuerzo sobre los principios de la empresa.	Evaluaciones de desempeño. Basadas en planes de entrenamiento, liderazgo y apoyo.
The Ritz- Carlton	Desarrollo de planes estratégicos: objetivos general, específico, responsable de procesos, desarrollo de procesos y provisión de recursos.	Revisión diaria de operaciones y control trimestral de desempeños que contraste un plan con nuevos cambios.
Carlson Hospitality Worldwide	Programas de satisfacción al cliente por medio del empoderamiento a trabajadores y base de datos online.	Incremento tasa de ocupación y retención de clientes.
Club Hotel by Doubletree	Creación de comités de cuidado para huéspedes y trabajadores.	Incremento en la satisfacción de trabajadores y reducción de rotación de empleados.
The Waldorf - Astoría	Retroalimentación de clientes por medio de encuestas y uso de información para proponer mejoras en el establecimiento.	Satisfacción clientes y mejoras en la tarifa por habitación.

Fuente: (Cathy Enz, 2000); (Faite Ireland, 2015); (Srivastava Nandini, 2017); (The Ritz- Carlton Hotel Company, 1993)

Elaborado por: Sebastián Morillo

Para este estudio se toma como ejemplo el caso de hoteles que han tenido una influencia a nivel internacional siendo un ejemplo del uso de buenas prácticas en la industria, qué medidas han tomado y cuál es el resultado o indicador que se espera conseguir con el fin de obtener un mejor rendimiento dentro y fuera de la empresa.

Finalmente se evidencia que la propuesta del plan estratégico ha permitido a Hacienda Río Blanco establecer una imagen corporativa partiendo de su misión y visión, de esta forma se tiene en claro los fundamentos de la empresa y sus aspiraciones en el futuro. De igual forma se ha logrado hacer un estudio del mercado y su comportamiento en relación a las 5 fuerzas de Porter, que nos permite estudiar la cadena de valor y ser fundamento para la selección y formulación de la estrategia.

VI. ANÁLISIS

El objetivo del presente estudio es desarrollar un plan estratégico para Hacienda Río Blanco Hostería, por medio del estudio del sector turístico tanto a nivel internacional como nacional del Ecuador, y cómo por medio de este se pueden identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa para aprovechar al máximo sus recursos y ser más competitiva en el mercado.

Para ello se ha identificado que el Gobierno Ecuatoriano, en la presidencia de Rafael Correa, ha promovido el desarrollo del sector turístico, siendo este uno de los principales sectores a tomar en cuenta dentro de la matriz productiva dentro de la presidencia del economista Rafael Correa. Para ello el gobierno promovió el desarrollo de programas nacionales e internacionales que fomentan la inversión en el sector desde diferentes aristas tanto tributarias, aduaneras, promoción del país en un contexto internacional, participación en premios internacionales y la creación de plataformas de certificación y preparación de hoteles en materia turística que mejoren su calidad y competitividad.

De igual forma se identificó que Hacienda Río Blanco Hostería nace como un proyecto familiar donde ninguno de los miembros tenía experiencia en el sector turístico, como consecuencia la carencia de un plan estratégico que sirva como guía para conseguir los logros del establecimiento. De igual forma es evidente que carece de sistemas de control periódico por la falta de un sistema de organización, ya que los trabajadores no son responsables de sus funciones y toda falla recae directamente sobre el gerente del hotel.

En relación a la productividad y competitividad del hotel se evidencia que no se ha desarrollado un plan financiero que permita conocer y proyectar tanto gastos como ingresos al igual que la cadena de valor, está limitada a procesos básicos como página web informativa, publicidad en redes sociales, ventas directas, servicios de alojamiento, bebidas y alimentos. Estas condiciones restringen el potencial del mercado y los recursos del establecimiento siendo menos productivo y competitivo ya que se debería implementar mayores canales

de promoción, distribución, servicio y asegurar una retroalimentación de los clientes.

El desarrollo del plan estratégico permite establecer una misión, visión y objetivos en la institución de forma clara que sirvan como bases para el desarrollo de la organización. Igual que conocer sobre el mercado identificando las oportunidades y amenazas desde las 5 fuerzas de Porter, teniendo como conclusión que existe una gran rivalidad con productos sustitutos (7,25/10) y el poder de negociación de los consumidores (8,10/10), mientras que existe una debilidad de proveedores (3,85/10), aparición de nuevos competidores (4,15/10) y rivalidad entre competidores existentes (5,35/10).

Este tipo de análisis permitió identificar cuantitativamente que la empresa debe tomar una estrategia Intensiva (7,14/10) donde a través del análisis FODA se propone una mayor penetración en el mercado con la inclusión en programas gubernamentales e impulso de campañas publicitarias, desarrollo del mercado impulsando mayores canales ventas tanto a nivel nacional como internacional y desarrollo del producto creando nuevos servicios y actividades que pueden ser aprovechadas con los recursos del establecimiento.

La recapitulación de este estudio permitirá a la organización tener sustentos teóricos y prácticos del mercado. Y como se puede aprovechar sus recursos y los programas gubernamentales para tener una ventaja competitiva en el mercado y ser más eficientes en su administración, tomando como ejemplo casos de éxito que permitan ser una base para la implementación y evaluación de las estrategias.

VII. CONCLUSIONES

El presente estudio, logró cumplir con todos los objetivos propuestos y obtener un conocimiento del mercado y la empresa. Los cuales han permitido la creación de un plan estratégico para tomar decisiones acertadas y aventajarse de la competencia al potenciar las capacidades de la institución. Tras el estudio se obtuvieron los siguientes resultados:

- La planificación estratégica es una herramienta que permite tener un mayor conocimiento del mercado y la empresa, promoviendo un crecimiento empresarial acorde con la misión y visión de la empresa y sus miembros.
- El uso de diferentes metodologías de estudio, como empíricas o científicas permiten tener una mayor comprensión de las realidades que enfrentan las empresas, y cómo pueden solventar sus deficiencias para explotar sus atributos y ser más competitivas en el mercado.
- El turismo es considerado como un sector prioritario para la planificación económica gubernamental del Ecuador, teniendo una mayor participación porcentual en el PIB desde 2012.
- Existen inversiones y campañas gubernamentales como: Ecuador Ama la Vida, Certificación Q y otras que impulsan el desarrollo del sector en diferentes ámbitos como tributarios, aduaneros y capacitación para promover un turismo de calidad con altos estándares de atención al cliente.
- San Miguel de los Bancos tiene un potencial turístico por todos sus recursos naturales, sin embargo es la zona con menores tasas de ocupación en el país en el 2016, obligando a las empresas a ser más competitivas dentro de la industria y poder subsistir a mediano y largo plazo.
- Hacienda Río Blanco carece de una estructura organizacional que le permita ejercer sistemas de control, por ende es necesario la implementación de nuevos sistemas electrónicos de control tales como un sistema contable que permitan vincular inventario con ventas y compras para así mejorar la administración de recursos y participación de los empleados.

- A pesar de tener un mal funcionamiento se evidencia que se ha logrado mantener buena reputación con los clientes. Sin embargo es importante recalcar que se podría administrar mejor por medio de desarrollo de procedimientos y empoderamiento de los trabajadores.
- Hacienda Río Blanco tiene un potencial de desarrollo en la industria hotelera del Ecuador, debido a su riqueza ecológica y arquitectura por ende la implementación de un plan estratégico le permitirá tomar decisiones más acertadas y afrontar los cambios culturales y económicos con mayor agilidad que la competencia.

VIII. RECOMENDACIONES

El desarrollo teórico de una planificación estratégica es una herramienta útil que sirve como base para el análisis desde diferentes aristas, ya que muchos administradores con experiencia en la industria pueden creer tener un conocimiento pleno del mercado y su negocio, por ende se limitan a un tipo de análisis, que visto desde diferente enfoque nos ayudan a tener un mejor criterio en la ejecución y toma de decisiones de un plan de estratégico. Como resultado de esta experiencia se sugiere:

- Crear un departamento de ventas en la empresa, que permita tener una mayor tasa de ocupación a lo largo del año.
- Diseñar un plan que permita una comunicación constante con los clientes, de forma que se pueda fidelizar a los mismos e incentivar a nuevos huéspedes.
- La diversificación de productos en hoteles fuera de la ciudad como Hacienda Río Blanco Hostería, no solo permitirá tener mayores fuentes de ingreso sino que incentiva el turismo en la zona.
- Promover la participación de los trabajadores en el desarrollo del negocio, esto no solo reducirá costos sino que mejoraría la relación con huéspedes y su satisfacción con el servicio.
- Es necesario la implementación de nuevas herramientas tecnológicas que permitan un mejor control de los recursos y agilicen la atención a los clientes.

IX. LISTA DE REFERENCIAS

- Alexander Osterwalder. (2010). *Business Model Generation*. Estados Unidos: Wiley.
- All you need is Ecuador. (08 de 2016). *All you need is Ecuador*. Obtenido de All you need is Ecuador: <http://trade.allyouneedisecuador.travel/es/>
- Blasco, A. (2014). *Fundamentos de la Gestión de alojamientos y restaurantes*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Calahorrano, I. G. (02 de 12 de 2016). Gerente. (S. Morillo, Entrevistador)
- Cathy Enz. (2000). Best Practices in Service Quality. *The Scholarly Commons Cornell University*, 10.
- CEPAL. (Diciembre de 2007). *Indicadores económicos del turismo*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe : http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/33603/2008_06_ind_economicosturismos_VF.pdf
- Coordinación General de Estadística e Investigación - MINTUR. (2017). *Ministerio de turismo*. Obtenido de Boletín Mensual 2015-2016: http://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec#!/vizhome/BoletnMensual12015-2016_0/BoletnMensual2015-2016
- Coordinación General de Estadística e Investigación. (2016). *Ministerio de turismo*. Obtenido de Movimiento migratorio por mercado: <http://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec#!/vizhome/EntradasySalidasporMercado/MovimientosMigratoriosporMercado>
- David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Ecuador ama la Vida. (03 de 04 de 2017). *Blog*. Obtenido de QUITO: 4 AÑOS COMO DESTINO LÍDER: <https://ecuadoramalavida.com.ec/index.php/es/blog-es/118-destino-lider>
- Facebook. (10 de 10 de 2016). *Facebook de Hacienda Rio Blanco*. Obtenido de Facebook de Hacienda Rio Blanco: <https://www.facebook.com/HRBHosteria/?fref=ts>
- Facebook.com. (14 de 06 de 2017). *Facebook.com*. Obtenido de <https://www.facebook.com/HRBHosteria/?ref=bookmarks>
- Faite Ireland. (2015). Key Performance Indicators. *Faite Ireland Business Tools*, 9.
- Fernández, A. (2014). *Manual práctico de dirección de hoteles, marketing y ventas online del siglo XXI*. Madrid: Editorial La Catedra Taurina.

- Foster, D. (1994). *Recepción en Hotelería Administración y Operación*. México: McGraw-Hill.
- Garcia, F. J. (2013). *Historia de la hotelería y de los mejores Hoteles del mundo*. España: Montañas de papel ediciones.
- Iglesias, R. (2000). *Comercialización de productos y servicios turísticos*. España: Editorial Síntesis.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2012). *Infografía Ecuador Turístico*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/Turismo.pdf>
- Invest Ecuador Tourism. (05 de 04 de 2017). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Reglas claras para la inversión: <http://investecuadortourism.com/por-que-invertir-en-ecuador/estabilidad-e-incentivos/>
- Jill Barthel. (Julio de 2015). *OTAS a hotel friend or foe?* Obtenido de Hotellerie Quebec: <http://www.hotelleriequebec.com/wp-content/uploads/2015/07/HVS-OTAs-%E2%80%93A-Hotels-Friend-Or-Foe.pdf>
- khanacademy. (13 de 07 de 2017). *Oferta, demanda y equilibrio del mercado*. Obtenido de Khanacademy: <https://es.khanacademy.org/economics-finance-domain/microeconomics/supply-demand-equilibrium>
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. México: Person Education.
- La Hora. (03 de 04 de 2017). *La Hora*. Obtenido de 'Ecuador ama la vida', es el nuevo lema turístico de la nación andina: http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101034318/-1/%27Ecuador_ama_la_vida%27,_es_el_nuevo_lema_tur%C3%ADstico_de_la_naci%C3%B3n_andina.html#.WOLcGvk1_id
- López, E. P. (2006). *Gestión y Dirección de empresas Turísticas*. Madrid: MC GRAW HILL.
- Lydia Gonzales. (2003). *Dirección hotelera Operaciones y procesos*. España: Editorial Síntesis.
- MDT. (27 de 04 de 2017). *MDT Noticias*. Obtenido de MDT : <http://www.turismo.gob.ec/programa-turistico-ecuador-ama-la-vida-recibe-reconocimiento-por-la-difusion-de-destinos-turisticos/>
- Merca2.0. (03 de 04 de 2017). *Merca2.0*. Obtenido de La fallida campaña turística de Ecuador: <http://www.merca20.com/la-fallida-campana-turistica-de-ecuador/>

Ministerio de Industria y Productividad. (05 de 04 de 2017). *Ministerio de Industria y Productividad*. Obtenido de REGLAMENTO A LA ESTRUCTURA DE DESARROLLO: <http://inversion.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/3.-Reglamento-del-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-COPCI.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (27 de 03 de 2017). *MSP*. Obtenido de Requisitos para Establecimientos Nuevos: <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

Ministerio de Turismo . (03 de 04 de 2017). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de All You Need Is Ecuador fue un éxito durante el Súper Tazón con más de 133 millones de impactos: <http://www.turismo.gob.ec/all-you-need-is-ecuador-fue-un-exito-durante-el-super-tazon-con-mas-de-52-millones-de-impactos-en-redes-sociales/>

Ministerio de Turismo. (06 de 05 de 2008). *Ley de Turismo*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Ley-de-Turismo-MINTUR.pdf>

Ministerio de Turismo. (2013). *Concentración de demanda por Provincia*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/concentracion-de-demanda-por-provincia>

Ministerio de Turismo. (2014). *Boletín Turismo Interno*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/boletin-turismo-interno>

Ministerio de Turismo. (2014). *Origen de los visitantes internacionales*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/origen-de-visitantes-internacionales>

Ministerio de Turismo. (01 de 2014). *turismo gob*. Obtenido de Proyecto: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/Documento-Programa-Nacional-para-la-Excelencia-Turistica1.pdf>

Ministerio de Turismo. (2017). *Ecuador Potencia Turística*. Obtenido de Empleo Turístico: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/empleo-turistico/248>

Ministerio de Turismo. (07 de 04 de 2017). *Grupo de acción regional de las Américas*. Obtenido de Ecuador: <http://www.grupodeaccionregional.gob.ec/ecuador.html>

Ministerio de Turismo. (03 de 04 de 2017). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/all-you-need-is-ecuador-es-la-campana-que-estara-en-el-mundo/>

- Ministerio de Turismo. (03 de 04 de 2017). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de El vídeo de promoción “All You Need Is Ecuador” ganó concurso de la OMT: <http://www.turismo.gob.ec/el-video-de-promocion-all-you-need-is-ecuador-gano-concurso-de-la-omt/>
- Ministerio de Turismo. (03 de 04 de 2017). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Campaña promocional “Yo descubrí en Ecuador” inicia segunda etapa : <http://www.turismo.gob.ec/campana-promocional-yo-descubri-en-ecuador-inicia-segunda-etapa-video/>
- Ministerio de Turismo. (03 de 04 de 2017). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Arranca en el país la campaña nacional “Ecuador Potencia Turística”: <http://www.turismo.gob.ec/arranca-en-el-pais-la-campana-nacional-ecuador-potencia-turistica/>
- Ministerio de Turismo. (05 de 04 de 2017). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Servidores MINTUR: capacitacion.turismo.gob.ec/moodle/my/
- Ministerio de Turismo. (03 de 04 de 2017). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de La campaña turística All You Need Is Ecuador es presentada a grupo de empresarios en Nueva York: <http://www.turismo.gob.ec/la-campana-turistica-all-you-need-is-ecuador-es-presentada-a-grupo-de-empresarios-en-nueva-york/>
- Ministerio de Turismo. (07 de 04 de 2017). *programas y servicios*. Obtenido de programas y servicios: <http://www.turismo.gob.ec/programas-y-servicios/>
- Ministerio de Turismo. (27 de 03 de 2017). *Reglamento Genral de Actividades Turísticas*. Obtenido de turismo.gob.ec: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-Actividades-Turi%CC%81sticas.pdf>
- MINISTERIO DE TURISMO ECUADOR. (2015). *Ecuador Potencia Turística*. Obtenido de Perfiles del turista por mercados de acuerdo a la priorización: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/perfiles-del-turista-por-mercados-de-acuerdo-a-la-priorizacion/4>
- Neufert, E. (2013). Arte de proyectar en arquitectura. En E. Neufert, *Arte de proyectar en arquitectura* (págs. 182-186). Barcelona: Gustavo Gili.
- Paniego, A. G. (2013). *Introduccion Administracion Estrategica en Hoteleria*. Argentina: Fundación Proturismo.
- Philip Kotler. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson Hall.

- Philip Kotler. (2012). *Marketing turístico*. Madrid: Pearson S.A.
- Place, M. (29 de 11 de 2016). *Key Performance Indicator*. Obtenido de My place connect:
<http://myplaceconnect.com/key-performance-indicators-for-hotels/>
- Plan Nacional. (2013). *Objetivo 10 Plan Nacional del Buen Vivir*. Buen Vivir.
- Proecuador. (05 de 04 de 2017). *Proecuador*. Obtenido de Rendición 2016:
<http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/reglas-claras-e-incentivos-para-la-inversion/>
- Quito Turismo. (17 de 09 de 2016). *Quito Turismo*. Obtenido de Quito Turismo:
<http://www.quito.com.ec/calidad-turistica#>
- Quito Turismo. (27 de 03 de 2017). *Registro Turístico*. Obtenido de Quito Turismo:
<http://www.quito-turismo.gob.ec/nuestros-servicios/registro-turistico>
- Radkevitch, V. (15 de 07 de 2015). *GoalEurope*. Obtenido de KINO-mo, startup that reinvented the wheel: <http://goaleurope.com/2015/07/16/kino-mo-startup-that-reinvented-the-wheel/>
- Raya, J. M. (2006). *Turismo, hotelería y restaurantes*. Barcelona, España: Lexus.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: Ediecuatorial.
- SOPROFON. (2017). *Jornadas de licenciamiento*. Quito.
- SOPROFON. (03 de 04 de 2017). *TARIFAS ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS*. Obtenido de SOPROFON:
http://www.soprofon.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=710
- Statler, E. (1997). Código de Servicio Statler. En J. Bowen, *Mercadotecnia para Hoteles y Turismo*. México: Prentice Hall.
- Strickland. (1995). *Dirección y administración estratégica*. España: IRWIN.
- Tabares, F. C. (2016). *Producto Turístico para el siglo XXI*. México: Trillas.
- The Ritz - Carlton Hotel Company. (2000). *Application Summary*. Obtenido de http://patapsco.nist.gov/Award_Recipients/PDF_Files/RCHC_Application_Summary.pdf
- The Ritz Carlton Hotel Company. (1999). *Application Summary*. Estados Unidos: National Quality Award.
- Thompson Peteraf. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: MC Graw Hill.

Twitter. (10 de 10 de 2016). *Twitter Hacienda Rio Blanco*. Obtenido de Twitter Hacienda Rio Blanco: <https://twitter.com/rioblancohotel>

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2014). *Estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva*. Ecuador: VICEPRESIDENCIA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

X. ANEXOS

Anexo 1: Llegada de extranjeros al Ecuador 2014-2016

LLEGADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR 2014-2016						
MES	2014	VARIACION 2013- 2014	2015	VARIACION 2014-2015	2016	VARIACION 2015-2016
ENERO	152573	N/A	169388	11,02%	145710	-13,98%
FEBRERO	124584	N/A	119665	-3,95%	118091	-1,32%
MARZO	114006	N/A	126986	11,39%	121410	-4,39%
ABRIL	118614	N/A	111337	-6,14%	92173	-17,21%
MAYO	111174	N/A	112270	0,99%	96576	-13,98%
JUNIO	129056	N/A	131902	2,21%	118942	-9,83%
JULIO	154242	N/A	154448	0,13%	143764	-6,92%
AGOSTO	131691	N/A	129873	-1,38%	119060	-8,33%
SEPTIEMBRE	112762	N/A	109316	-3,06%	92961	-14,96%
OCTUBRE	124454	N/A	117403	-5,67%	121028	3,09%
NOVIEMBRE	127560	N/A	121579	-4,69%	111086	-8,63%
DICIEMBRE	156275	N/A	138924	-11,10%	131914	-5,05%
TOTAL	1556991	N/A	1543091	-0,89%	1412715	-8,45%

Fuente: Coordinación General de Estadística e Investigación - MINTUR
Elaborado por Sebastián Morillo

Anexo 2: Principales mercados Turísticos al Ecuador 2016

	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
COLOMBIA	43429	24269	29030	19962	20138	22677	30568	23828	21588	25437	24281	32861
ESTADOS UNIDOS	20821	21153	24032	17813	21225	33979	35861	22821	12413	15120	15018	26067
PERU	15648	12785	10821	8349	8578	11096	16189	14149	10810	14762	12357	12243
VENEZUELA	8704	7965	7826	5999	5891	6018	7062	8799	9018	11421	12221	10867
ARGENTINA	8101	4591	4344	3136	2753	2718	3752	2678	2968	3274	3000	3430
CHILE	4917	6992	2944	2147	2250	2453	3263	2760	2608	3831	2904	3598
ESPAÑA	3033	4815	4723	4900	4223	8191	6993	6352	4376	4231	4387	5293
CANADA	3590	3636	3350	2139	2138	1934	2524	2042	1307	2252	2117	2828
ALEMANIA	2413	2995	2773	2161	1989	1884	3138	3294	1032	2975	2368	2643
REINO UNIDO	2855	2188	3659	2037	2238	2161	3793	2261	1588	2378	1966	1704
OTROS	30199	26622	27908	24530	25153	25831	30621	30081	24753	35347	30467	30383
TOTAL	143710	118011	121410	93173	96576	118942	143764	119065	92461	121028	111086	131917

Fuente: Coordinación General de Estadística e Investigación - MINTUR

Elaborado por Sebastián Morillo

Anexo 3: Licencia de funcionamiento Hacienda Río Blanco Hostería



El Ministerio de Turismo del Ecuador, en uso de las atribuciones previstas en la Ley de Turismo y sus Reglamentos; y, y una vez confirmado en Registro N° 1707505971 Folio N° 410, y una vez que han cumplido todos los requisitos de Ley, concede la presente LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO, al establecimiento denominado:

HOSTERÍA "HACIENDA RIO BLANCO"

Actividad:	ALOJAMIENTO
Propietario o Representante legal:	MORILLO ENRIQUEZ PABLO GONZALO
Tipo:	HOSTERÍA
Categoría:	SEGUNDA
Capacidad:	20 MESAS - 80 PLAZAS
R.U.C:	1707431472001
Dirección:	PRINCIPAL S/N Y SECUNDARIA FRENTE A LA CASCADA LA SUCIA
Ciudad:	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Cantón:	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Provincia:	PICHINCHA

El propietario o representante legal del establecimiento deberá cumplir estrictamente con las disposiciones legales vigentes, la infracción a cualquiera de estas normas, será sancionada de conformidad con la Ley.

Quito, 11 de marzo de 2016


LCDA. TANIA SUASNAVAS
COORDINADORA ZONAL 2 (a)



Anexo 4: Registro de turismo Hacienda Río Blanco Hostería

MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
DEPARTAMENTO FINANCIERO

908057353

IMPUESTO PREDIAL RURAL TITULO DE CREDITO No.: **2016-000095-PR**

CONTRIBUYENTE: MORILLO ENRIQUEZ - PABLO GONZALO Y OTROS

RUC/CC: 1707431472 **CLAVE CATASTRAL: 170750515101182000**
Dirección Domicilio: SITIO/BARRIO: COOP LOS BANCOS
NOMBRE DEL PREDIO: LOTE

AVALÚO		RUBROS	VALORES
Terreno: \$	25,905.82	Impuesto Predial Rural: \$	19.43
Construcción: \$	0.00	Servicios Administrativos: \$	3.66
Otras Inversiones: \$	0.00		
Valor de la Propiedad: \$	25,905.82		
Rebaja Hipotecaria:	0.00	Bomberos: \$	3.89
Base Imponible:	25,905.82	CEM-MUROS: \$	2.10
Fecha de Emisión: 01/01/2016		CEM-PARQUES: \$	1.41
Fecha Recaudación: 21/01/2016 13:42		VALOR EMITIDO: \$	30.49
		DESCUENTO: \$	0.00
		RECARGOS: \$	0.00
		INTERESES: \$	0.00
		TOTAL A PAGAR: \$	30.49

CANCELADO
21 ENE 2016

DIRECTOR FINANCIERO

JEFE DE RENTAS

TESORERO

RECAUDADOR

Anexo 5: Permiso de funcionamiento bomberos de Hacienda Río Blanco Hostería



**CUERPO DE BOMBEROS
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS**
RUC : 1768045640001 0004828

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

NOMBRE DEL LOCAL: HACIENDA RIO BLANCO HOSTERIA

REPRESENTANTE LEGAL: Sr. MORILLO ENRIQUEZ PABLO GONZALO

DIRECCIÓN: Calle principal s/n y secundaria

ACTIVIDAD: Servicio de hospedaje en hosterías

XX

El Cuerpo de Bomberos de San Miguel de Los Bancos, en atención a la solicitud presentada y considerando que este establecimiento, cumple las disposiciones y normativas del Art. 35 de la LEY DE DEFENSA CONTRA INCENDIOS, concede el presente PERMISO DE FUNCIONAMIENTO, válido por el año de 2016

Los Bancos, a 10 de Diciembre del 2016

CMDTE. JEFE DEL CUERPO DE BOMBEROS

2770-235



TESORERÍA
DE SAN MIGUEL DE LOS BANCOS

Anexo 6: Licencia Soprofon Hacienda Río Blanco Hostería



Considerando que:

La Sociedad de Productores de Fonogramas – SOPROFON, una entidad sin ánimo de lucro, constituida de acuerdo a la normativa oficial y aprobación del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual – IEPI, a través de la resolución No. 001 del 17 de Noviembre de 1999 expedida por la Dirección Nacional de Derechos de Autor y Derechos Conexos, y;

En cumplimiento del literal d) del artículo 35 del Reglamento a la Ley de Propiedad Intelectual, SOPROFON mediante el Registro Oficial No. 113 del 26 de Junio de 2007, hizo público su pliego tarifario para licenciar la comunicación pública de los fonogramas que representa en los establecimientos públicos, y;

Sobre la base de los artículos 92 y 94 de la Ley de Propiedad Intelectual, SOPROFON mediante la firma y sello de esta licencia, autoriza la comunicación pública de los fonogramas de su representación en el (los) establecimiento(s) público(s) denominado(s) HACIENDA RIO BLANCO HOSTERIA, cuya dirección es PICHINCHA / SAN MIGUEL DE LOS BANCOS / PRINCIPAL S. Pago pactado entre las partes o vigente según la clasificación del establecimiento y la aplicación de la fórmula de cálculo para su actividad en particular.

Esta licencia tiene validez de un (1) año, contado a partir del 1 de Enero de 2015 hasta el 31 Diciembre de 2015. La validez de la misma depende incondicionalmente del pago anticipado o pactado entre las partes. Su renovación es obligatoria en la medida que el establecimiento siga funcionando y utilice efectivamente los fonogramas representados por la Sociedad.

El usuario mediante la firma de este documento acepta las condiciones aquí expresadas.

Para constancia firman:

Por SOPROFON:

Jorge Altamirano
Director General
FACTURA No. 0018422

Por el Establecimiento:

MORILLO ENRIQUEZ PABLO GONZALO
RUC: 1707431472001
RECIBO STICKER No. 21.013

Anexo 7: Tablas de precios hosterías Nanegalito - La Independencia

HOTEL	PRECIO POR PERSONA
HOSTAL LA TRANQUILIDAD	\$ 11,00
LAS LUCIÉRNAGAS	\$ 13,00
BIO HOSTAL CLOUD FOREST	\$ 17,54
MINDO RÍO	\$ 19,20
LA CASA DE CECILIA	\$ 22,00
MINDO GREEN HOUSE	\$ 23,70
HOSTAL JARDÍN DE LOS PÁJAROS	\$ 25,00
HOTEL CABAÑAS DEL PINO	\$ 25,00
HOSTERÍA ARASARI	\$ 27,00
LA POSADA DE MINDO	\$ 28,50
DRAGONFLY	\$ 29,00
CABAÑAS ARMONÍA Y JARDIN DE ORQUÍDEAS	\$ 29,16
LA BICOK LODGE	\$ 33,30
MINDO ANANAW	\$ 33,77
HOSTAL CHARITO DE MINDO	\$ 35,00
CASA DE PIEDRA	\$ 36,00
MINDO SAGUAMBY	\$ 39,00
MINDO LAGO	\$ 40,50
EL ENCANTO	\$ 43,20
HOSTERÍA ECOLÓGICA NICACHINGUA	\$ 45,00
SISAKUNA LODGE	\$ 48,00
COFFEE LODGE SPA	\$ 51,30
MINDO REAL	\$ 57,00

CLUB DEL CAMPO	\$ 59,00
BIRD PLANET LODGE	\$ 60,00
SACHATAMIA LODGE	\$ 62,10
TERRABAMBU LODGE	\$ 64,00
EL ABRAZO DEL ÁRBOL	\$ 70,00
ARASHA	\$ 75,00
KAPARI	\$ 75,00
MINDO GARDEN	\$ 79,20
EL SÉPTIMO PARAISO	\$ 80,73
LAS TERRAZAS DE DANA LODGE	\$ 89,10
KASHAMA	\$ 102,60
YUMBO	\$ 132,59
MASHPI LODGE	\$ 1.098,00